

9. MANAGEMENTUL RELAȚIILOR CU FURNIZORII

Pentru îndeplinirea și materializarea tuturor obiectivelor proiectului în condiții de performanță deosebită: costuri reduse, condiții de calitate impuse și termene care trebuie respectate, echipa managerială face propuneri pentru achiziții de: materii prime și materiale, de obiecte de inventar, de echipamente, precum și de execuția unor servicii în afara organizației însărcinate cu realizarea proiectului. Din acest motiv managementul relațiilor cu furnizorii reprezintă o noțiune mai largă decât managementul aprovizionării.

Conceptul de management al relațiilor cu furnizorii vizează atât eficiența aprovizionării cu resursele materiale cât și a solicitării și prestării de către terți a unor servicii necesare pentru atingerea scopului final al proiectului. Managementul relațiilor cu furnizorii acoperă procesele necesare pentru obținerea bunurilor și serviciilor furnizate de acele organizații altele decât cele implicate în realizarea efectivă a proiectului. Pentru simplificare, când se vorbește de "*produs*" se desemnează bunuri și servicii, unice sau multiple. Procesele specifice relațiilor cu furnizorii presupune o îmbinare eficientă a activităților întreprinse în departamentul de aprovizionare al organizației pentru realizarea ciclului specific de procurare a bunurilor și serviciilor. Aprovizionarea cu materii prime și materiale la termenele planificate și în condiții optime de calitate constituie condiții absolut necesare pentru îndeplinirea obiectivelor prevăzute în planul de realizare al proiectului. Considerentele de ordin economic alături de cele de calitate au întotdeauna un rol preponderent în adoptarea deciziilor.

Factorul timp este de asemenea foarte important în relațiile cu furnizorii. De cele mai multe ori fondurile financiare necesare pentru aprovizionare provin din împrumuturi de capital fiind purtătoare de dobânzi și de aceea fondurile blocate prin achiziții premature de materiale și materii prime nu pot fi acceptate deoarece conduc la cheltuieli suplimentare care majorează costul proiectului. Pe de altă parte întârzierile cauzate de o aprovizionare inefficientă au efecte negative. Lipsa de materiale și materii prime necesare desfășurării activităților planificate poate conduce la întreruperea activităților și în consecință la depășirea duratei de lucru planificate în condițiile în care proiectul înregistrează cheltuieli salariale și cheltuieli indirecte fără acoperire. Printre altele rolul major al managementului relațiilor cu furnizorii urmărește evitarea situațiilor prezentate mai sus în care proiectul are de suferit punând în pericol eficiența lui.

Aceste procese interacționează atât între ele cât și cu celelalte procese specifice managementului proiectelor sau cu procese din alte domenii de cunoștințe. Fiecare proces depinde de particularitățile proiectului și poate antrena participarea uneia sau mai multor persoane sau grupuri de indivizi. Deși procesele prezentate în acest capitol sunt identificate și bine definite cu limite foarte clare, în practica de zi de zi ele pot să se

intersecteze și să interacționeze în diverse moduri. Interacțiunile dintre procesele specifice managementului proiectelor sunt prezentate în detaliu în capitolul 3 din partea I a lucrării. În acest capitol vor fi studiate și analizate procesele și legăturile dintre procesele specifice relațiilor cu furnizorii:

- **Planificarea aprovizionărilor**
- **Planificarea licitațiilor**
- **Analiza ofertelor**
- **Alegerea furnizorilor**
- **Gestionarea contractelor**
- **Închiderea contractelor**

Cea mai mare parte a acestui capitol se referă la *acordurile formale* realizate cu alte unități din afara organizației care derulează proiectul. Dacă este vorba de *acorduri informale* stabilite în interiorul organizației, trebuie abordate cu atât mai mult și procesele specifice managementului resurselor umane descrise în capitolul 5, precum și cele privind managementul comunicării (capitolul 8).

În acest capitol, în cadrul legăturii cumpărător – vânzător, managementul relațiilor cu furnizorii este tratat din punctul de vedere al utilizatorului produsului furnizat (bunuri și servicii). Relația creată cumpărător – vânzător trebuie să fie reciproc avantajoasă și poate fi realizată la mai multe niveluri în cadrul proiectului. În funcție de domeniului de aplicare, vânzătorul va putea fi desemnat prin contractant, ca: *vânzător*, *furnizor* sau *prestator de servicii*. Vânzătorul este considerat că nu aparține organizației însărcinate cu realizarea proiectului. De aceea vânzătorul își gestionează activitățile exact ca în orice proiect. Rezultă de aici o serie de caracteristici:

- Cumpărătorul devine clientul proiectului derulat de vânzător și în consecință el reprezintă elementul cheie al acestuia.
- Echipa de conducere a vânzătorului trebuie să fie atentă atât la domeniile proceselor sale de cunoaștere cât și la toate procesele de management ale proiectului aflat în derulare al cărui rezultat final este solicitat de cumpărător.
- Termenele și condițiile din contractul rezultat în urma comenzii făcute de cumpărător, devin date de intrare cheie ale mai multor procese specifice proiectului elaborat de vânzător. Contractul trebuie să definească atât datele de intrare (de exemplu, principalele materiale livrabile, jaloane – termene cheie, diverse obiective, costuri etc.), cât și opțiuni ale echipei de lucru care dezvoltă proiectul cumpărătorului. În cazul unor servicii făcute de vânzător, se solicită adesea, acordul cumpărătorului privind deciziile luate de personalul furnizorului (de exemplu, în cazul elaborării unui proiect de concepție).

În figura 9.1 sunt prezentate principalele procese specifice managementului relațiilor cu furnizorii și succesiunea lor logică.

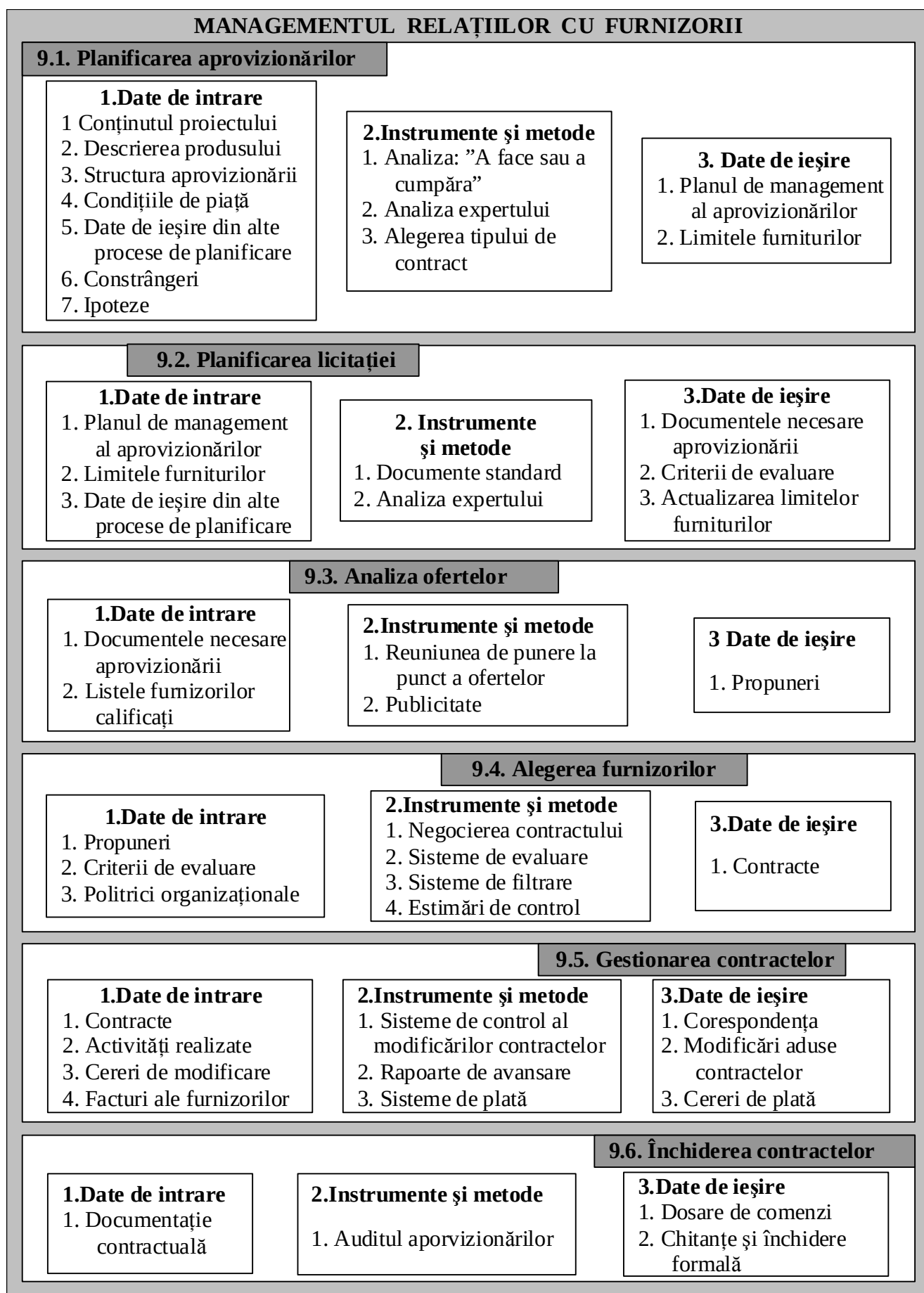


Fig. 9.1 Procesele specifice managementului relațiilor cu furnizorii

9.1. PLANIFICAREA APROVIZIONĂRILOR

Planificarea procesului de aprovizionare constă în: stabilirea indicatorului de performanță, a metodelor și a resurselor necesare pentru atingerea rezultatelor în conformitate cu cerințele. Planificarea aprovizionărilor constă în identificarea necesităților proiectului privind *"produsele"* (materiale, materii prime, echipamente, obiecte de inventar, servicii cu terți, colaborări externe etc.) care urmează a fi procurate, cantitatea acestora, termenul de achiziție precum și o prospectare a pieței privind potențialii furnizori. Aceasta implică analiza potențialului organizației responsabile cu proiectul și/sau a consorțiului creat. În acest sens trebuie primit răspunsuri la: *„ce se realizează?”* și *„ce nu poate fi obținut la nivelul de performanță dorit prin utilizarea resurselor interne ale organizației?”* În aceste condiții se stabilesc bunurile și serviciile care se vor externaliza (*outsourcing*): *„ce bunuri se doresc să fie procurate din afara organizației?”*, *„cum se va proceda?”*, *„ce cantitate de bunuri sunt necesare?”* și *„în ce moment?”*. Structura procesului de planificare a aprovizionărilor este prezentată în figura 9.2.

Atunci când în cadrul proiectului se impune procurarea de bunuri și servicii din afara organizațiilor partenere în proiect, toate procesele de la planificarea la invitația de subscriere (subcapitolul 9.2) până la încheierea formală a contractelor cu furnizorii (subcapitolul 9.6) trebuie să fie realizate pentru fiecare produs sau serviciu externalizat. De aceea echipa managerială a proiectului trebuie să se consulte cu specialiștii din departamentele de aprovizionare ale organizațiilor partenere. Dacă la nivelul proiectului nu este necesară externalizarea unor bunuri sau servicii, toate procesele de la planificarea aprovizionării până la încheierea contractelor cu furnizorii nu mai sunt necesare. Acest lucru este întâlnit adesea în proiectele de cercetare – dezvoltare de mai mică anvergură, deoarece costul externalizării și gestionării unei resurse exterioare depășesc economiile potențiale angajate în proiect.

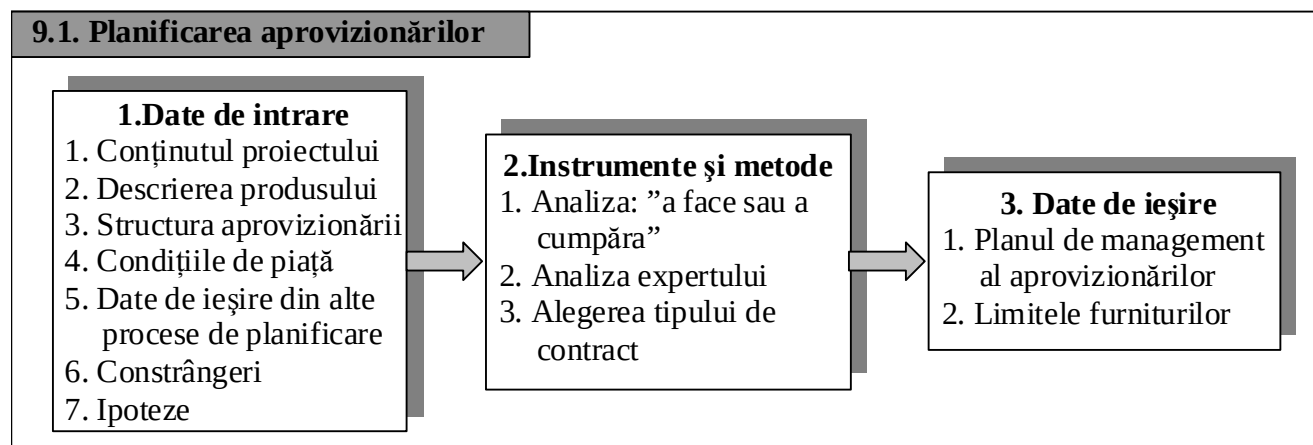


Fig. 9.2. Structura procesului de planificare a aprovizionărilor

Planificarea aprovizionărilor trebuie să ia în considerare potențialii ofertanți. Atunci când cumpărătorul speră să exercite o oarecare influență sau control asupra deciziilor luate de potențialii furnizori, planificarea aprovizionării trebuie să reflecte acest lucru.

În cazul unei achiziții publice, procesul de trebuie să respecte o succesiune de etape impuse de legislația în vigoare. După parcurgerea etapelor impuse de *Legea achizițiilor publice Nr. 337/2006* se obține produsul (sau dreptul de utilizare al acestuia) / serviciul, în urma atribuirii unui contract de achiziție publică încheiat între cumpărător și furnizorul selectat. Cumpărătorul are obligația de a preciza, criteriile de atribuire a contractului de achiziție publică, care odată stabilite, nu pot fi schimbate pe toata durata de aplicare a procedurii de atribuire.

9.1.1. Date de intrare în planificarea aprovizionării

Conținutul proiectului furnizează informații importante asupra necesităților și strategiilor care trebuie luate în considerare în procesul de planificare a aprovizionărilor la nivelul proiectului. Prin enunțarea conținutului proiectului, descris în paragraful 2.2.3, sunt stabilite efectiv limitele cadrului în care se derulează proiectul.

Descrierea produsului realizat în proiect reprezintă informația cea mai importantă asupra tuturor problemelor tehnico – economice care trebuie abordate și analizate în procesul de planificare a relațiilor cu furnizorii (vezi subcapitolul 2.1). Prin documentația întocmită, descrierea produsului întregește relația dintre produsul sau serviciul care va fi creat și necesitățile sau alți stimuli care au condus la inițierea proiectului. Pe măsură ce caracteristicile tehnice ale produsului vor fi conturate, apar mai multe detalii care vor permite planificarea ulterioară a proiectului și în consecință planificarea relațiilor cu furnizorii. Descrierea produsului, prezentată în paragraful 2.1.1, este în general mai largă decât limitele furniturilor (accesoriilor). Descrierea produsului și a accesoriilor componente care vor fi furnizate din afara organizațiilor responsabile cu realizarea proiectului vor servi la întocmirea specificațiilor necesare pentru achiziția de produse sau servicii.

Multe proiecte se realizează pe bază de contracte încheiate cu terți. În aceste împrejurări, sunt implicate două organizații: una prestatoare (vânzătorul) care semnează cu altă organizație beneficiară (cumpărătorul) contractul de prestare a unor servicii sau de vânzare / cumpărare a unor elemente componente. Din acest motiv descrierea inițială a produsului, prezentată în tema de proiect este de obicei, furnizată de cumpărător.

Structura aprovizionării revine departamentului de aprovizionare existent la nivelul organizației care elaborează proiectul. Dacă organizația coordonatoare nu are constituit un astfel de departament, sarcinile vor reveni membrilor echipei de lucru a proiectului. Aceștia vor trebui să procure resursele materiale și în același timp să execute și celelalte activități incluse în planul de realizare a proiectului.

Condițiile de piață impuse în procesul de planificare a aprovizionării constau în obținerea de informații despre potențialii furnizori, se selectează produsele și serviciile disponibile pe piață, și condițiile în care pot fi livrate. Acest lucru se realizează în urma unei analize amănunțite a pieței, prezentată în paragraful 1.2.1 din partea întâi a lucrării.

Datele de ieșire din alte procese de planificare sunt estimări preliminare ale costului și termenelor de realizare a activităților proiectului, previzionarea de numerar (*cash – flow*), planul de management al calității, structura descompusă a proiectului, riscurile identificate, efectivul de lucru planificat. Pentru evitarea unei crize financiare la nivelul firmei este absolut necesară previzionarea de numerar (*cash – flow*) care se referă pur și simplu la intrările și ieșirile de bani pe o perioadă bine determinată de timp. Un antreprenor inteligent face previziuni de numerar atât pe termen scurt (săptămânal, lunar) pentru a gestiona eficient banii, zi de zi, cât și pe termen lung (anual, pe 3-5 ani) pentru a putea elabora o strategie de dezvoltare la nivelul organizației. În măsura în care și alte date de ieșire din alte procese de planificare sunt disponibile, ele trebuie luate în considerare în planificarea aprovizionărilor.

Constrângerile sunt factori care limitează opțiunile cumpărătorului. În cele mai numeroase proiecte cea mai frecventă constrângere o constituie necesarul de fonduri financiare disponibile pentru efectuarea achizițiilor.

Ipotezele făcute în cadrul altor procese sunt elemente care, pentru procesul de planificare, se consideră ca fiind adevărate, reale sau asiguratorii. Ipotezele sunt enunțate pe baza unor fapte și legi cunoscute sau presupuneri cu caracter provizoriu. Ele pot fi formulate pe baza experienței acumulate, a rezultatelor istorice existente sau a intuiției. De cele mai multe ori ipotezele devin date de intrare în procesul de identificare a riscurilor. Ipotezele vor fi confirmate ulterior și de aceea ele implică un anumit grad de risc.

9.1.2. Instrumente și metode ale planificării aprovizionărilor

Analiza "a face sau a cumpăra" reprezintă o tehnică a managementului general care poate fi utilizată cu scopul de a stabili dacă este eficient ca societatea responsabilă cu proiectul să efectueze ea însăși prin eforturi proprii, anumite sarcini și activități în condiții de calitate impuse și cu costuri minime. Analiza "a face sau a cumpăra" trebuie să ia în considerare, în același timp, atât nevoile imediate ale proiectului cât și perspectivele organizației responsabile cu realizarea proiectului. Cele două etape de analiză privesc atât costurile directe cât și indirecte. De exemplu, etapa de analiză "a cumpăra" trebuie să estimeze în același timp costul direct al cumpărării produsului, cât și costurile indirecte aferente gestionării procesului de cumpărare.

Analiza expertului este adesea necesară pentru a confirma datele de intrare în procesul de planificare a aprovizionărilor. Acest gen de analiză poate fi rezultatul

activității unui grup de persoane sau a unui individ cu multă experiență care au un bogat bagaj de cunoștințe. Sursele de ofertare a potențialilor experți sunt foarte variate:

- consultanți tehnico – științifici, economico – financiari, consilieri juridici;
- alte departamente din cadrul societății responsabile cu derularea proiectului;
- asociații tehnice și profesionale din domeniu;
- grupuri industriale sectoriale.

Alegerea tipului de contract se face în funcție de specificul diferitelor tipuri de cumpărături. În general, contractele se încadrează într-una din următoarele trei mari categorii:

- **Contracte cu preț forfetar** implică achiziția unei anumite furnituri care este bine definită, care are un preț total fixat. În măsura în care produsul nu este bine definit, cumpărătorul, ca și vânzătorul preiau o serie de riscuri: cumpărătorul poate să nu primească produsul dorit, iar vânzătorul poate fi obligat să suporte costuri adiționale pentru a-l realiza la parametrii impuși. Pentru îndeplinirea sau depășirea anumitor obiective (de exemplu, termenele de livrare), în contractele cu preț forfetar se prevăd stimulente sau penalități.
- **Contractele cu costuri rambursabile** comportă plata (rambursarea) cheltuielilor efectuate de către vânzător. Aceste cheltuieli ale subproiectului, care face obiectul contractului sunt în general formate din costuri directe, costuri indirecte și profitul furnizorului. Cheltuielile directe cuprind: cheltuielile salariale ale membrilor echipei de lucru care duc la îndeplinire sarcinile impuse prin contract, alte cheltuieli de personal (deplasări), costuri pentru materiale și materii prime, costurile pentru servicii și colaborări externe cu terți. Cheltuielile indirecte constau din costurile aferente subproiectului, impuse de cheltuielile generale necesare bunei funcționări a întreprinderii vânzătorului, precum regia de secție și regia generală. Costurile indirecte sunt în general calculate sub formă de procent aplicat cheltuielilor salariale sau costurilor directe. În calculul regiei de secție pe lângă cheltuielile salariale se ia în considerare și costurile materialelor și materiilor prime necesare pentru realizarea *produsului*. Acest lucru este motivat de faptul că pentru obținerea produsului, în procesul de prelucrare a materiilor prime se consumă energie electrică, energie termică, apă, alte materiale ca scule de prelucrat, se amortizează mașinile unelte, dispozitivele, și sistemele de prelucrare. Contractele cu costuri rambursabile comportă de asemenea clauze stimulative pentru obținerea sau ameliorarea anumitor obiective, precum termenul de livrare și prețul de vânzare / cumpărare al subproiectului elaborat de furnizor.
- **Contracte cu prețuri unitare** în care furnizorul este plătit după un barem de costuri unitare (de exemplu: 0,5 € / piesa livrată, 20 € / ora lucrată efectiv, sau 5,08 € / m³ de terasament făcut pentru realizarea unei căi de acces). Suma totală a contractului se obține în funcție de numărul de piese livrate, de volumul de manoperă sau de cantitatea de material procesat până la terminarea lucrării prestate.

Ca anexe la contract se întocmesc specificațiile produselor respectiv serviciilor ce urmează a fi achiziționate ca urmare a externalizării. Specificațiile reprezintă documente formale ale procesului de planificare a aprovizionării și sunt prezentate în detaliu în paragraful 9.1.3.

9.1.3. Date de ieșire din planificarea aprovizionărilor

Planul de management al aprovizionărilor descrie modul de gestionare a proceselor ulterioare planificării aprovizionărilor – pornind cu planificarea la invitația de subscriere și finalizând cu închiderea contractelor – ca de exemplu:

- tipurile de contracte agreeate și utilizate în relațiile cu furnizorii;
- pregătirea criteriilor de evaluare, dacă estimările controlului prin sondaj sunt necesare cine le va face și când;
- care vor fi acțiunile întreprinse de echipa managerială a proiectului, în condițiile în care organizația responsabilă cu acel proiect dispune de un serviciu de aprovizionare;
- normele necesare aprovizionării și de unde pot fi ele procurate;
- criteriile de gestionare a numărului mare de furnizori și a diverselor furnituri;
- asigurarea coordonării proceselor de aprovizionare cu alte activități ale proiectului, precum și cu cel de conducere și de raportare a avansării.

Elaborarea planului de management al relațiilor cu furnizorii se impune ca structură componentă a planului de realizare a proiectului, descris în subcapitolul 1.1. În funcție de necesități, de amploarea și importanța proiectului planul de management al aprovizionărilor poate fi întocmit formal sau prezentat informal, structurat până în cele mai mici detalii sau schițat în linii generale.

Limitele (specificațiile) furniturilor descriu produsul ce urmează a fi cumpărat până în cele mai mici detalii pentru a permite potențialilor vânzători să stabilească dacă pot să-l furnizeze la parametrii solicitați. Fiecare *produs* care face obiectul aprovizionării necesită definirea unor limite adecvate, clar definite, cât se poate de complete și concise. Ele cuprind descrierea serviciilor paralele indispensabile, precum rapoartele de avansare sau serviciile post – vânzare asigurate pentru elementul furnizat. În același timp, produsele sau serviciile pot fi regrupate într-o comandă unică, cu o singură limită a furniturii. În unele domenii de aplicare se utilizează în mod diferit noțiunea de limită a furniturilor. De exemplu, termenul limită a furniturii este utilizat în cazul unor cumpărături: bunuri materiale sau servicii bine definite, iar termenul limită a necesarului furniturii este atribuit unei cumpărături care este prezentată sub o anumită formă având o serie de neconformități care trebuie eliminate. Gradul de detaliere variază în funcție de natura furniturii, de nevoile cumpărătorului, sau de unele condiții prevăzute în proiect. Pe parcursul procesului de aprovizionare limitele furniturilor pot fi revizuite și redefinite. De exemplu, un potențial vânzător poate sugera o abordare mai

eficientă a *produsului*, cu caracteristici superioare față de cele specificate inițial și chiar mai ieftin. În anumite domenii de aplicare sunt elaborate o "*înlănțuire de caracteristici*" cu un conținut specific al limitelor furniturilor. Pentru achiziția de produse, specificațiile conțin:

- natura produselor care urmează a fi furnizate precizând totodată dacă achiziționarea se va realiza prin cumpărare, cumpărare în rate, în leasing sau orice combinație a acestora;
- cantitatea de produse, se precizează, opțiunea de achiziționare a unor cantități suplimentare și, dacă se cunoaște, calendarul provizoriu pentru recurgerea la aceste opțiuni, precum și numărul de revizuri posibile;
- în cazul contractelor cu caracter de regularitate sau care pot fi reînnoite în decursul unei anumite perioade, se precizează, dacă se cunoaște, calendarul atribuirii contractelor ulterioare;
- în cazul unui acord – cadru, se precizează durata prevăzută a acordului, valoarea totală estimată a produselor care urmează a fi livrate pe durata acordului – cadru, precum și, în măsura în care este posibil, valoarea individuală și frecvența contractelor care urmează să fie atribuite.

Pentru achiziția de servicii specificațiile cuprind:

- categoria și descrierea serviciului; cantitatea serviciilor care trebuie prestate;
- se precizează, dacă este cazul, opțiunea de achiziționare a unor servicii noi similare și calendarul provizoriu pentru recurgerea la aceste opțiuni, precum și numărul de reînnoiri posibile;
- în cazul contractelor cu caracter de regularitate sau care pot fi reînnoite în decursul unei anumite perioade, se precizează, dacă se cunoaște, calendarul atribuirii contractelor ulterioare;
- în cazul unui acord – cadru, se precizează durata prevăzută a acordului, valoarea totală estimată a prestărilor de servicii, precum și, în măsura în care este posibil, valoarea individuală și frecvența contractelor care urmează să fie atribuite;
- se precizează dacă prestarea serviciului este rezervată, în temeiul unor acte normative sau unei profesii specifice indicându-se actele normative;
- se precizează dacă persoanele juridice trebuie să indice numele și calificările profesionale ale personalului responsabil cu prestarea serviciului.

9.2. PLANIFICAREA LICITAȚIEI

Planificarea licitației urmărește stabilirea specificațiilor produselor ce urmează a fi achiziționate, prospectarea pieței în amonte și identificarea potențialilor furnizori, în scopul primirii de propuneri de oferte și cotații cât mai atrăgătoare. Înainte de a fi

distribuite, aceste documentele sunt analizate amănunțit. Se verifică dacă sunt specificate în totalitate cerințele legate de produs și alte aspecte cum ar fi solvabilitatea achiziționării. Planificarea licitației (figura 9.3), este procesul care comportă o pregătire minuțioasă a documentelor necesare achiziției prin care se confirmă cerințele *produsului* solicitat. Documentele aferente achiziției au rolul de a identifica *produsul* și caracteristicile sale. Caracteristicile de calitate trebuie să fie în concordanță cu cerințele sistemului de management al calității și cu documentația asociată acestuia.

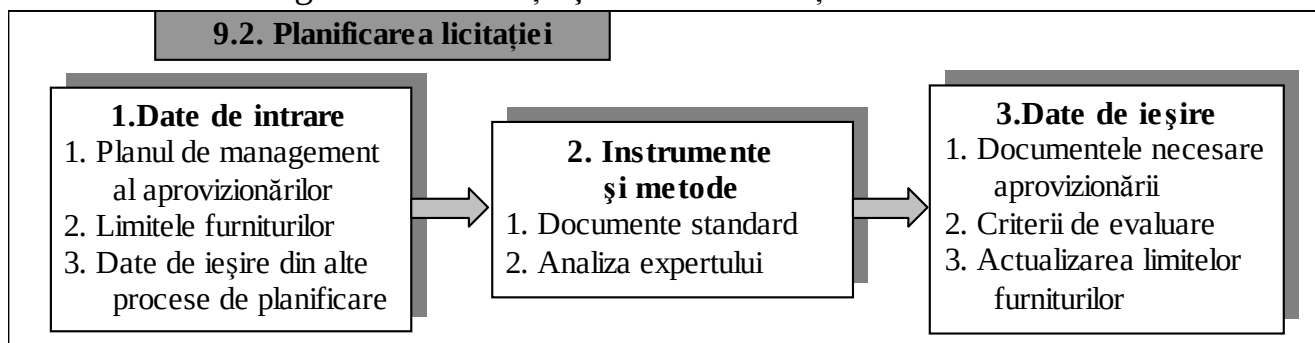


Fig. 9.3. Procesul de planificare a licitației

Documentele necesare achiziției includ de asemenea, solvabilitatea achiziționării, costul și termenele de livrare a produsului, cerințele de verificare a conturilor (dacă este cazul) și dreptul de acces asupra bunurilor furnizate. Prin documentele de planificare a licitației clientul se asigură că solicitările lui sunt luate în considerare.

9.2.1. Date de intrare pentru planificarea licitației

Planul de management al aprovizionărilor descrie modul de gestionare a proceselor ulterioare planificării aprovizionărilor – pornind cu planificarea la invitația de subscriere și finalizând cu închiderea contractelor. El este corelat cu planul de realizare a proiectului și constituie documentul de bază în relația cu furnizorii. O descriere a acestuia este prezentată în paragraful 9.1.3.

Limitele (specificațiile) furniturilor sunt descrise tot în paragraful 9.1.3.

Datele de ieșire din alte procese de planificare reprezintă estimări preliminare ale planului de realizare. Aceste estimări au fost descrise în paragraful 9.1.1.

9.2.2. Instrumente și metode de planificare a licitației

Documentele standard includ contractele tip, specificațiile *produselor* (bunuri materiale sau servicii) care fac obiectul aprovizionării, unele părți de documente tipizate (de exemplu, caietul de sarcini) sau întregul set de documente necesare pentru întocmirea ofertei. Pentru o mai bună desfășurare a proceselor de aprovizionare unele structuri organizaționale își tipizează aceste documente.

Analiza expertului (expertiza) este descrisă în paragraful 9.1.2.

9.2.3. Date de ieșire din planificarea licitației

Documentele necesare aprovizionării sunt utilizate pentru invitarea la ofertare a potențialilor furnizori. Termenii "*ofertă*" sau "*cotație*" sunt în general utilizați atunci când selecția se face prin prețul de vânzare / cumpărare cum ar fi de exemplu, achiziția de produse comerciale. Termenul "*propunere*" se utilizează, în general, atunci când considerațiile extra financiare, precum caracteristicile de calitate ale *produsului* și competențele tehnice ale furnizorului sunt prioritare (de exemplu, garantarea de servicii suplimentare asigurarea service – ului). Adesea, termenii sunt confundați și de aceea trebuie acordată atenție în ceea ce privește utilizarea și implicațiile acestora:

- *cererea de ofertă* – termen folosit cu deosebire în comerț prin care este subliniată preferința cumpărătorului față de un anumit furnizor extern;
- *cerere de propunere* – termen folosit pentru punerea în evidență cu precădere a caracteristicilor produsului solicitat și mai puțin asupra prețului de achiziție;
- *oferta*, respectiv *propunerea* reprezintă primul răspuns al contractantului.

Documentele de aprovizionare sunt adresate potențialilor furnizori cărora li se solicită cele mai bune soluții răspunzând astfel exigențelor cumpărătorului. Aceste documente trebuie astfel întocmite încât să primească răspunsuri precise și complete cu privire la caracteristicile furniturilor, la descrierea formei constructive și la toate clauzele contractuale (de exemplu, o copie a modelului de contract, clauze de confidențialitate) impuse de cumpărător. Ori de câte ori este posibil se solicită minim trei cereri de ofertă care se transmit la diverși furnizori din lista celor agreeți. Cererea de ofertă trebuie să conțină cel puțin următoarele elemente:

- obiectul cererii de ofertă;
- cantitatea care se va comanda în cazul acceptării ofertei;
- calitatea impusă;
- prețul pe unitatea de produs;
- condițiile și modalitățile de plată;
- specificații, caracteristici tehnice, tehnologice, caracteristici de utilizare etc.;
- termenul de valabilitate al produsului;
- modalitatea de transport;
- termenul de livrare;
- condiții de livrare, de asigurare, aspecte de recepție și preluare;
- modalități de soluționare a reclamațiilor pentru produsele defecte;
- asigurare service garanție și post – garanție.

Criteriile de evaluare sunt adesea utilizate pentru a clasa și nota propunerile de oferte. Ele pot fi obiective sau subiective. Criteriile de evaluare sunt adesea incluse în documentele cererilor de ofertă. Atunci când produsul este imediat disponibil la numeroși furnizori criteriile de evaluare pot fi limitate la "*prețul de cumpărare*". Prețul de cumpărare în acest context acoperă în același timp costul propriu al produsului, profitul furnizorului și cheltuielile anexe specifice livrării. În alte situații, se identifică diverse criterii și se întocmesc documentele de evaluare în vederea luării unei decizii optime, ca de exemplu:

- înțelegerea ofertei – așa cum apare în propunerea vânzătorului;
- costul de ansamblu al investiției –vânzătorul selectat are în ofertă prețul total cel mai mic;
- capacitatea tehnică – vânzătorul posedă competențele și cunoștințele tehnice necesare așteptate de cumpărător;
- abordarea managerială – vânzătorul poate dezvolta procese și proceduri de management necesare succesului proiectului aflat în derulare la cumpărător;
- capacitatea de producție și economico – financiară a vânzătorului prin care acesta se face dovada că dispune de resursele necesare pentru obținerea la timp a produsului sau a serviciului solicitat de cumpărător.

Unele din criteriile de evaluare a furnizorilor sunt prezentate în figura 9.4:

- raportul calitate / preț;
- eficiența organizatorică a sistemului de livrare a elementelor precizate în nota de comandă;
- furnizarea documentației suplimentare pentru produsul solicitat – certificate de calitate, declarație de conformitate, instrucțiuni / manuale de exploatare și întreținere în limba română, certificate de garanție etc.;
- termenele de livrare, modalitățile și condițiile de plată;
- furnizarea de servicii suport – asigurare service în perioada de garanție și post – garanție înlocuirea imediată a produselor necorespunzătoare, instruirea personalului implicat în exploatarea echipamentului livrat etc.;
- existența, respectiv stadiul de implementare și certificare al sistemului de management al calității conform SR EN ISO 9001:2001, la furnizor.

Aceste criterii sunt incluse în "*Fișa de evaluare a furnizorilor*". Pentru fiecare criteriu se acordă între unu (valoare scăzută) și cinci puncte (performanță maximă). După însumarea punctajului total se calculează valoarea medie prin împărțirea punctajului total la numărul de criterii specific fiecărui tip de produs / serviciu ce urmează a fi aprovizionat. Furnizorii care au obținut o medie de 4 – 5 puncte sunt încadrați în nivelul de performanță A, cei cu un punctaj mediu de 3 – 4 sunt încadrați în nivel B, iar cei cu un punctaj mai mic decât 3 sunt de nivel C. Sigur furnizorii de nivel A pot fi acceptați iar cei de nivel B sunt supuși unei analize suplimentare la nivelul managementului de vârf al organizației, care îi poate accepta sau respinge. Furnizorii de nivel C sunt respinși. În final furnizorii sunt declarați ca fiind acceptați, agreeți sau respinși.

FIȘA DE EVALUARE A FURNIZORILOR

Numele furnizorului evaluat:

Adresa/ Tel / Fax E-mail:

Gama de produse de interes:

Numele persoanei de contact: Funcția

Furnizorul este unic pentru gama de produse solicitate?

NU

DA

Criterii de evaluare furnizor:

Nr. crt.	Criterii de evaluare furnizor	Punctaj obținut	N/A
1	Raport calitate / preț (foarte bun =5, bun =4, mediu =3, slab =2, foarte slab =1)		
2	Eficiența organizatorică a sistemului de comandă – livrare (foarte bună =5, bună =4, medie =3, slabă =2, foarte slabă =1)		
3	Furnizarea unei documentații suplimentare pentru produsul solicitat (certificate de calitate și garanție, declarație de conformitate, manuale / instrucțiuni de exploatare și întreținere); (da=5, nu =1)		
4	Termen de livrare și condiții de plată (foarte bun =5, bun =4, mediu =3, prost =2, foarte prost =1)		
5	Furnizarea de servicii suport (service, garanție, post – garanție, înlocuire produse necorespunzătoare); (exhaustiva=5, completa=4, satisfăcătoare =3, incompleta =2, inexistentă =1)		
6	Existența, respectiv stadiul de implementare și certificare a sistemului de management al calității (certificat = 5, implementat = 4, în curs de implementare = 3, doar documente ale sistemului = 2, fără sistem =1)		
7	Alte criterii		
PUNCTAJ TOTAL			
PUNCTAJUL MEDIU = PUNCTAJUL TOTAL / NR. CRITERII EVALUARE			

Nivelul A: Punctaj mediu 4 – 5 Nivelul B: Punctaj mediu 3 – 4 Nivelul C: Punctaj mediu sub 3 puncte

Conduzii evaluare furnizor: ACCEPTAT ☐ RESPINS ☐ Nivel de încadrare ☐

DATA EVALUĂRII: EVALUATOR:

Fig. 9.4. Modelul unei fișe de evaluare a furnizorilor

APROBAT,

LISTA FURNIZORILOR ACCEPTAȚI

valabilă pentru perioada:

Nr. crt.	Denumire furnizor	Denumire produse / servicii furnizate	Data evaluării	Furnizor unic? (da/nu)	Punctajul obținut	Nivelul de încadrare furnizor	Observații

INTOCMIT:

DATA ULTIMEI ACTUALIZĂRI:

Fig. 9.5. Modelul unei liste cu furnizorii acceptați

După procesul de evaluare a furnizorilor cei agreeți vor fi înregistrați într-un document de forma celui prezentat în figura 9.5.

Actualizarea limitelor furniturilor cuprinde modificările uneia sau mai multor specificații ale produsului / serviciului care au fost identificate ca fiind incomplete și care trebuie modificate. Actualizarea se face pe parcursul planificării aprovizionării fie la sugestia unui furnizor care aduce unele completări fie în urma unei analize temeinice făcute de cumpărător. Limitele furniturilor sunt descrise în paragraful 9.1.3.

9.3. ANALIZA OFERTELOR

Planificarea licitației și invitația la subscriere urmărește obținerea informațiilor (oferte și propuneri) despre potențialii furnizori interesați și a modului în care aceștia au răspuns la necesitățile proiectului. Apare de aici necesitatea ca potențialii furnizori să fie evaluați în vederea selectării. Evaluarea trebuie să ia în considerare toate aspectele cu impact asupra proiectului, cum sunt: experiența tehnică, capacitatea de producție, timpul de livrare, sistemul de management al calității și stabilitatea financiară a fiecărui furnizor înscris la licitație. În procesul de analiză efortul material este suportat de potențialii furnizorii. Organizația care se ocupă de realizarea proiectului va ține evidența furnizorilor acceptați. În multe cazuri organizația aflată la originea proiectului participă la analiza ofertelor și va comunica organizației care se ocupă de realizarea proiectului lista furnizorilor agreeți. Structura procesului de analiză a ofertelor și de evaluare a furnizorilor este prezentată în figura 9.6.

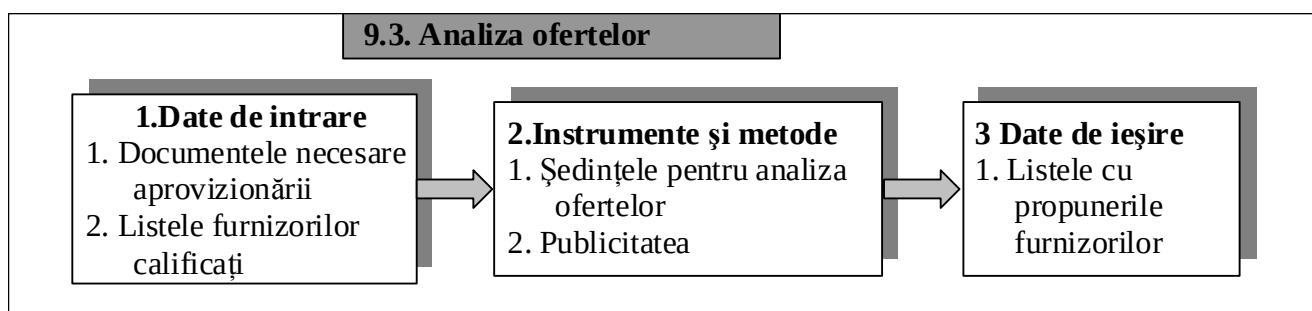


Fig. 9.6. Structura procesului de evaluare a ofertelor

9.3.1. Date de intrare pentru analiza ofertelor

Documentele necesare aprovizionării sunt descrise în paragraful 9.2.3.

Listele furnizorilor calificați se află în posesia anumitor organizații care dețin baze de date și fișiere cu informații asupra furnizorilor, de exemplu, Camera de Comerț și Industrie, Registrul Comerțului etc.. Aceste baze de date conțin informații generale,

referințe asupra experienței în domeniu și alte caracteristici privind furnizorii. Dacă echipa de lucru la proiect nu dispune de astfel de liste, ea va trebui să-și dezvolte propriile liste. Informații cu caracter general sunt larg disponibile grație bibliotecilor informatice, asociațiilor locale, cataloagelor comerciale, și altor surse similare. O informație detaliată asupra surselor specifice poate cere un mai mare efort, precum vizitarea de site-uri, pagini web sau contactarea unor clienți care au folosit serviciile unor furnizori. Documentele de aprovizionare pot fi trimise în totalitate sau în parte potențialilor furnizori.

9.3.2. Instrumente și metode de analiză a ofertelor

Ședințele pentru analiza ofertelor sunt reuniuni de lucru și negociere cu potențialii furnizori înainte de pregătirea unei propuneri. Ședințele de analiză au drept scop înțelegerea de către toți potențialii furnizori a cerințelor prestației ce urmează a fi eventual furnizată (caracteristici tehnice, exigențe contractuale etc.). Răspunsurile la întrebări pot fi atașate la documentele de aprovizionare ca elemente adiționale. Pentru analiză se stabilesc inițial criteriile de evaluare, care de cele mai multe ori se fac publice. În procesul de analiză a ofertelor se întocmesc fișele de evaluare (așa cum sunt prezentate în figura 9.4) pentru furnizorii care au depus oferte.

Publicitatea făcută în publicații de mare tiraj precum cotidiene, sau în publicații specializate, pagini web, adesea, pot completa listele existente cu potențialii furnizori. Anumite organe administrative cer publicarea în Monitorul Oficial pentru anumite tipuri de prestații. În cazul contractelor de finanțare din fonduri bugetare Autoritatea Contractantă solicită anunțuri publice pentru contractele cu terți sau pentru achiziții care depășesc anumite valori precizate în legislația aflată în vigoare.

9.3.3. Date de ieșire din procesul de analiză a ofertelor

Listele cu propunerile furnizorilor reprezintă documentele formale care vor constitui datele de intrare pentru alegerea acestora.

9.4. ALEGEREA FURNIZORILOR

Alegerea furnizorilor implică primirea ofertelor și a propunerilor cărora li se aplică criteriile de evaluare pentru alegerea furnizorilor. Structura procesului este prezentată în figura 9.7. Acest proces este rar realizat într-o manieră lineară. De multe ori prețul poate fi factorul principal pentru un produs aflat pe piață în mod curent. Totuși, prețul cel mai mic nu înseamnă criteriul de bază dacă vânzătorul se dovedește

incapabil să livreze produsul la timp. Pentru alegerea furnizorilor propunerile sunt adesea separate în documentație tehnică (caracteristici tehnice, tehnologice, de utilizare) și documentație comercială (preț de achiziție, condiții de livrare). Fiecare parte se evaluează separat. Sistemul de analiză a ofertelor și de evaluare a furnizorilor poate fi utilizat atât pentru alegerea unei surse unice de la care se va cere semnarea unui contract tip, cât și pentru clasarea în ordine a tuturor propunerilor înaintea fazei de negociere.

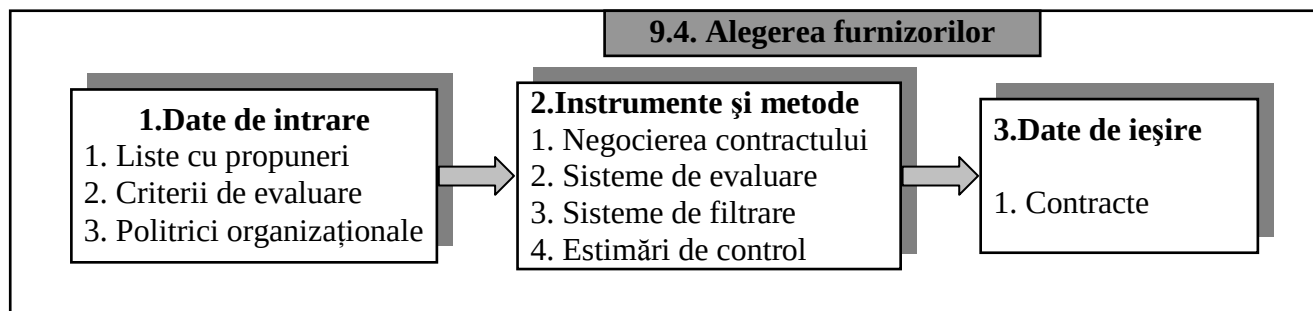


Fig. 9.7. Caracteristicile procesului de alegere a furnizorilor

Când este vorba de produse critice sunt absolut necesare găsirea unor surse de aprovizionare alternative. În procesul de alegere a furnizorilor pentru "*furniturile cheie*" se fac adesea mai multe iterații. Astfel, pe baza unei propuneri preliminare, se întocmește o listă cu furnizorii calificați. În continuare, se solicită acestora oferte și propuneri mult mai detaliate și mai complete. Noile oferte transmise se supun unui proces de evaluare mai riguros. În final se declară furnizorul acceptat.

9.4.1. Date de intrare în alegerea furnizorilor

Listele cu propunerile furnizorilor sunt precizate în paragraful 9.3.3.

Criteriile de evaluare a furnizorilor sunt precizate în figura 9.4.

Politicele organizaționale sunt impuse de strategia conducerii organizației care gestionează proiectul.

9.4.2. Instrumente și metode de alegere a furnizorilor

Instrumentele și metodele descrise în cele ce urmează pot fi utilizate singure sau în diverse combinații.

Negocierea contractului implică unele clarificări și o înțelegere reciprocă asupra structurii contractului și a cerințelor sale, înainte de semnarea contractului. În măsura în care este posibil, redactarea contractului final trebuie să reflecte toate acordurile încheiate. Subiectele acoperite sunt în general, dar fără limitări, responsabilitățile și puterea, termenii și legea aplicabile, abordările de gestiune comercială și management tehnic, finanțarea contractului și prețul. Pentru aprovizionări cu caracter complex,

negocierea contractului se poate face conform unui proces independent cu date de intrare (de exemplu, lista întrebărilor sau elementelor nerezolvate) și date de ieșire curate (de exemplu, o listă a punctelor asupra cărora s-a ajuns la un acord). Negocierea contractului reprezintă un caz deosebit de competență generală în management. Instrumentele, tehnicile și stilurile de negociere sunt larg abordate de literatură asupra managementului general. Acestea sunt valabile aplicându-se și la negocierea contractului. Se poate spune că negocierea unui contract este o artă bazată pe diplomația părților implicate în acest proces. În procesul de negociere cumpărătorul derulează consultări cu candidații selectați și negociază clauzele contractuale, inclusiv prețul, cu unul sau mai mulți dintre aceștia. Negocierea poate fi cu sau fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare.

Sistemele de evaluare a furnizorilor sunt metode de cuantificare a elementelor calitative. Acestea se utilizează cu scopul de a reduce aprecierile subiective în alegerea furnizorului. Majoritatea sistemelor de acest tip (vezi figura 9.4) implică:

- atribuirea unui coeficient la fiecare din criteriile de evaluare;
- clasarea potențialilor vânzători după fiecare criteriu;
- multiplicarea coeficientului prin clasament;
- totalizarea rezultatelor obținute pentru calcularea unui scor global.

Sisteme de filtrare implică stabilirea cerințelor minime de performanță pentru unul sau mai multe criterii de evaluare. De exemplu, unui potențial furnizor i se poate impune anumite condiții ca de exemplu, alegerea unui manager de proiect profesionist fără a ține cont de propunerea sa.

Estimările de control al prețurilor, propuse de vânzător, pentru numeroase bunuri achiziționate pot fi făcute de organizația responsabilă cu derularea proiectului. Estimările de control sunt adesea numite estimări ale "*costului probabil*". Diferențe semnificative asupra estimărilor făcute pot indica: fie că descrierea lucrării nu a fost bine făcută, fie că potențialul vânzător nu a înțeles bine descrierea, fie că nu a răspuns complet la ea.

9.4.3. Date de ieșire din procesul de alegere al furnizorilor

Contractul este un document juridic între părți care are valoare de lege. Contractul constituie un angajament legal, reciproc avantajos, care obligă pe vânzător să furnizeze produsul / serviciul specificat iar pe cumpărător să facă plata acestuia. În contract sunt stipulate atât obligații cât și drepturi. Acordul simplu sau complex, reflectă în mod obișnuit simplitatea sau complexitatea produsului / serviciului. Majoritatea structurilor organizaționale au elaborate proceduri formale în care se definesc persoanele care pot semna contractele sau acordurile în numele organizației. Structura unui contract de aprovizionare poate include următoarele clauze:

- reprezentanții legali ai părților contractante;
- obiectul contractului;
- durata respectiv termenul de valabilitate al contractului;
- valoarea contractului, prețul produsului / serviciului;
- adresele pentru comunicări;
- condiții de raportare și de răspundere contractuală;
- obligațiile părților, privind termenele, modalitățile de plată;
- condiții și termene de livrare, penalizări;
- condiții referitoare la ambalaj și transport;
- condiții referitoare la recepție, recuperarea produselor finite deteriorate și gestionarea lor;
- documente însoțitoare privind produsul, termene de garanție;
- condiții de forță majoră și de reziliere;
- modalități de rezolvare a litigiilor;
- dispoziții finale referitoare la legislație;
- documente însoțitoare – anexe ale contractului.

În procesul de estimare a valorii unui contract se ține seama de:

- informațiile obținute din cercetările și studiile de piață;
- durata previzionată a contractului;
- costuri legate de îndeplinirea obligațiilor contractului;
- posibilitatea de apariție a unor costuri accidentale;
- opțiunile pentru suplimentarea cantităților de produse sau servicii către nivelul maxim prevăzut în contract.

Procesul de estimare a valorii unui contract de achiziție presupune parcurgerea următoarelor etape:

- se identifică toate costurile aferente pentru obținerea produselor, serviciilor sau lucrărilor solicitate, inclusiv a unora similare;
- se însumează toate costurile plătibile pentru îndeplinirea contractului, fără TVA exprimat în lei și în Euro;
- se analizează modalitatea de dobândire, precum și alte opțiuni;
- se iau în calcul eventualele majorări ale valorii contractului, ca urmare a acceptării corecțiilor aduse acestuia.

Adesea pe parcursul derulării proiectului documentele existente pot fi revizuite de comun acord, prin acte adiționale la contractul de aprovizionare dintre parteneri. Ori de câte ori este necesară o modificare a clauzelor contractului părțile convin să aducă modificări sau completări prin acte adiționale la contract. Actul adițional are caracter legal după semnarea acestuia de ambele părți implicate.

În cazul proiectelor de cercetare – dezvoltare la care finanțarea este asigurată de la bugetul de stat sunt stabilite prin lege principiile care stau la baza atribuirii unui contract de achiziție publică. *Contractul de achiziție publică* este o formă de contract care include categoria contractului sectorial, cu titlu oneros, încheiat în scris între una sau mai multe autorități contractante, pe de o parte, și unul sau mai mulți operatori economici, pe de altă parte, având ca obiect execuția de lucrări, furnizarea de produse sau prestarea de servicii. Astfel "*Vocabularul comun al achizițiilor publice*" (*Common Public Vocabulary – CPV*) desemnează nomenclatorul de referință aplicabil contractelor de achiziție publică, adoptat prin Regulamentul nr. 2195/2002/CE al Parlamentului European și al Consiliului privind vocabularul comun al achizițiilor publice, publicat în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene L 340 din 16/12/2002, asigurând astfel corespondența cu alte nomenclatoare existente.

Achiziția publică presupune:

- nediscriminarea;
- tratamentul egal al ofertanților;
- recunoașterea reciprocă a potențialilor parteneri;
- transparența achiziției publice;
- proporționalitatea;
- eficiența utilizării fondurilor bugetare;
- asumarea răspunderii.

9.5. GESTIONAREA CONTRACTELOR

Procesul de aprovizionare se desfășoară în condiții controlate privind respectarea standardelor și a cerințelor legale aplicabile. Gestionarea contractelor (figura 9. 8) reprezintă procesul prin care beneficiarul se asigură de performanța furnizorului agreeat și de prestarea serviciilor acestuia care trebuie să răspundă exigențelor contractuale. Pentru proiecte importante, cu mulți furnizori de produse / servicii, un aspect cheie al gestionării contractelor este gestionarea interfețelor care se crează între furnizorii agreeați ai proiectului.

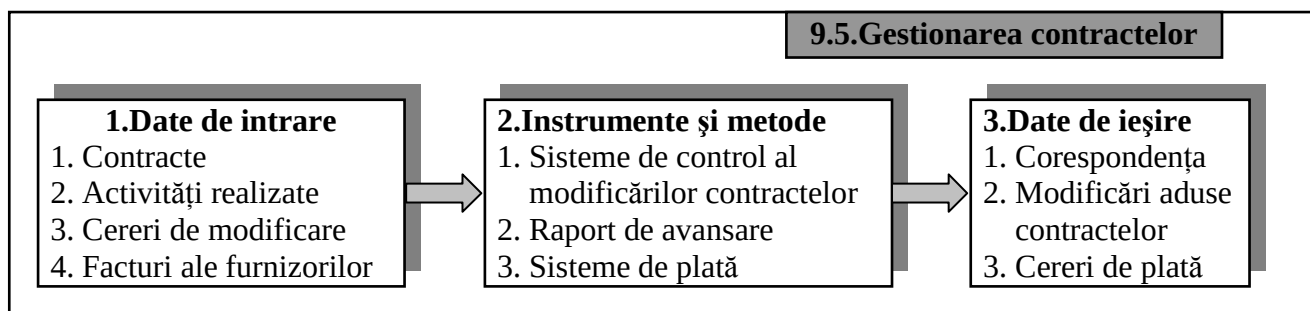


Fig. 9.8. Gestionarea contractelor de achiziție bunuri și servicii

Echipa managerială a proiectului are obligația imperativ legală să urmărească îndeplinirea tuturor condițiilor contractuale. Ea trebuie să fie conștientă de acțiunile întreprinse în gestionarea contractelor și de consecințele juridice ale nerespectării condițiilor contractuale.

Gestionarea contractelor include aplicarea proceselor de management de proiect specifice relațiilor contractuale și integrarea datelor de ieșire din aceste procese în managementul de ansamblu al proiectului. Această integrare și coordonare se va realiza adesea la nivele multiple, deoarece sunt implicați numeroși vânzători și numeroase produse. Dintre procesele specifice managementului proiectelor de dezvoltare a produselor care trebuie aplicate se pot enumera:

- Punerea în practică a planului proiectului, descris în subcapitolul 1.2, servește la autorizarea contractantului să lucreze la momentul solicitat de coordonator.
- Raportul de avansare, descris în subcapitolul 8.3, are drept scop supravegherea costului, termenul de livrare și performanța tehnică a contractantului.
- Controlul calității, descris în subcapitolul 6.4, pentru a controla și verifica că produsul contractantului răspunde necesităților impuse de beneficiar.
- Controlul modificărilor, descris în subcapitolul 1.3, pentru a asigura echipa de lucru că modificările sunt aprobate și că toți cei interesați au fost informați.

Gestionarea contractelor are în același timp și o componentă de gestionare financiară. Termenele de plată trebuie definite în contract și sunt stabilite în corelare cu avansările activităților din proiect și cu disponibilitatea lichidităților beneficiarului.

9.5.1. Date de intrare în gestionarea contractelor

Contractele de aprovizionare sunt documentele formale de bază care fac obiectul gestionării lor pe parcursul derulării proiectului. Contractele au fost descrise în paragraful 9.4.3.

Activitățile realizate de furnizor constau în: bunuri realizate și livrate, bunuri realizate dar nelivrate, activitățile prin care se dovedește că au fost respectate normele de calitate, activități legate de cheltuielile efectuate sau angajate etc.. Toate acestea servesc pentru punerea în operă a planului proiectului.

Cererile de modificare pot include modificări ale condițiilor contractuale sau ale descrierii produsului / serviciului ce urmează a fi furnizat. Dacă prestările furnizorului nu sunt satisfăcătoare, decizia de a rezilia contractul va fi tratată de asemenea ca o cerere de modificare. Modificările contestate, în care vânzătorul și echipa de management al proiectului nu au ajuns la un acord asupra compensării modificării, sunt numite litigii, certuri sau reclamații și se rezolvă conform prevederilor din contract.

Facturile furnizorilor sunt întocmite de prestator. De obicei vânzătorul trimite facturile pentru plata activităților prestate pe măsura efectuării livrărilor. Condițiile de facturare, inclusiv documentele justificative necesare, sunt definite în contract sau în anexele la contract.

9.5.2. Instrumente și metode de gestionare a contractelor

Sistemul de control al modificărilor contractelor definește procesul de gestionare a contractelor monitorizând toate modificările survenite pe parcursul derulării acestora. El include documente scrise – acte adiționale, materiale de cercetare, procedeele de conciliere și nivelele de abilitare cerute pentru autorizarea modificărilor. Toate acestea sunt integrate în sistemul de gestiune a modificărilor contractelor.

Raportul de avansare reprezintă documentul care dă informații managerului de proiect asupra modului în care vânzătorul / prestatorul de servicii atinge efectiv obiectivele contractului. Întotdeauna raportul de avansare se integrează în raportul de avansare al ansamblului proiectului. Produsele aprovizionate trebuie inspectate din punct de vedere cantitativ, calitativ (optico – vizual) și documentar (certificate de garanție, declarație de conformitate, etc.) comparându-se cu comanda. Această verificare identifică și condițiile de păstrare / depozitare specificate pe ambalaje. Dacă produsele cumpărate nu coincid cantitativ sau calitativ cu comanda / factura, se contactează cu furnizorul pentru a efectua corecțiile necesare.

Sistemele de plată (plățile) către vânzător sunt de obicei administrate de departamentul financiar contabil al organizației responsabile cu proiectul. Pentru proiecte de mare anvergură cu aprovizionări numeroase și complexe, proiectul poate să aibă propria echipă de administrare a plăților către furnizori. În ambele cazuri, sistemele de plată trebuie să evidențieze și să cuprindă revizuirile făcute pe parcurs și acordurile stabilite și transmise echipei de management al proiectului.

9.5.3. Date de ieșire din gestionarea contractelor

Corespondența reprezintă totalitatea documentelor de comunicare între cumpărător și furnizori. Clauzele contractuale și condițiile stipulate în contract precizează, adesea, aspecte de comunicare între cumpărător și vânzător, modul de redactare a documentelor de corespondență asupra tuturor posibilelor clarificări sau modificări aduse cadrului de derulare a contractului precum și documente formale de atenționare în cazul unor livrări necorespunzătoare.

Modificările aduse contractelor au implicații atât asupra procesului de planificare a proiectului cât și a procesului de aprovizionare. În consecință modificările

care intervin în derularea unui contract de aprovizionare impun măsuri de reactualizate a planul de realizare a proiectului.

Cererile de plată presupun că proiectul utilizează un sistem de plată exterior. Dacă proiectul are un sistem intern propriu, data de ieșire este pur și simplu plata făcută.

9.6. ÎNCHIDEREA CONTRACTELOR

Închiderea contractelor este comparabilă cu încheierea administrativă a proiectului (descrișă în subcapitolul 8.4). Procesul de închidere a contractelor de aprovizionare, prezentat în figura 9.9, implică în același timp verificarea produsului. În acest sens se dă răspuns la întrebarea: *"Toate activitățile efectuate de furnizor îndeplinesc condițiile impuse prin contract și satisfac exigențele cumpărătorului?"* În același timp se desfășoară și închiderea administrativă evidențiind gestionarea modificărilor și actualizarea datelor înregistrate pe parcursul derulării contractului. Rezultatele finale se înregistrează constituindu-se în date istorice pentru proiectele viitoare. Clauzele și condițiile stipulate în contractul încheiat între cumpărător și furnizor pot impune urmărirea unor proceduri speciale pentru închiderea acestora. Rezilierea unui contract reprezintă un caz special de închidere anticipată a acestuia.

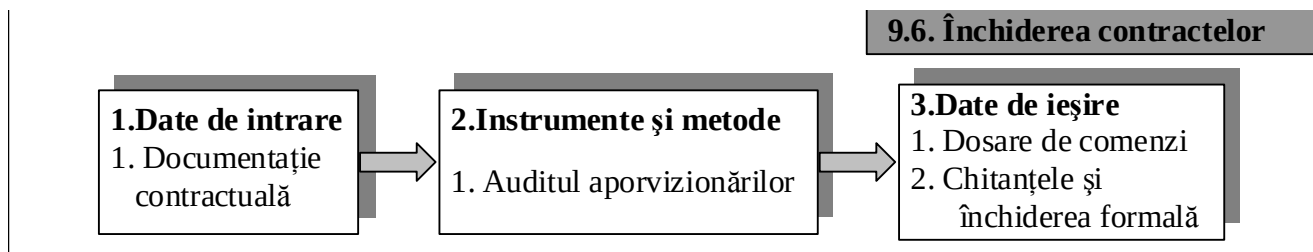


Fig. 9.9. Procesul de închidere administrativă a contractelor

9.6.1. Date de intrare în procesul de închidere a contractelor

Documentația contractuală include contractul cu toate anexele sale, cu actele adiționale (modificări cerute și aprobate de ambele părți), cu documentația tehnică realizată de furnizor, cu rapoartele de avansare prezentate de acesta, cu documentația economico – financiară (devize postcalcul, cereri de plată și facturi, alte documente contabile: ordine de plată, chitanțe, bonuri fiscale etc.) și rezultatele auditului referitor la obiectul contractului. Aceste documente sunt enumerate orientativ fără a ne limita numai la ele. În cazul achizițiilor publice documentația contractuală este mult mai voluminoasă și trebuie să respecte cele șapte principii enunțate în paragraful 9.4.3: nediscriminarea, tratamentul egal, recunoașterea reciprocă, transparența, proporționalitatea, eficiența folosirii fondurilor publice, asumarea răspunderii. Aceste

principii reprezintă baza directivelor Uniunii Europene și cadrul în care s-a dezvoltat legea achizițiilor publice din România (OG 34 / 2006).

9.6.2. Instrumente și metode de închidere a contractelor

Auditul aprovizionărilor reprezintă o analiză amănunțită a procesului de aprovizionare. Se începe cu analiza planului de aprovizionare elaborat pentru atingerea eficientă a scopului proiectului, se continuă cu analiza procesului de gestionare a contractelor încheiate până la momentul desfășurării auditului. Obiectivul auditului aprovizionărilor îl constituie identificarea și evidențierea realizărilor notabile și a neîmplinirilor. Auditul urmărește îmbunătățirea procesului de aprovizionare garantând aplicarea procedurilor în cazul altor aprovizionări la nivelul proiectului în cauză, ori a altor proiecte aflate în derulare la nivelul organizației.

9.6.3. Date de ieșire din procesul de închidere a contractelor

Dosarul contractului reprezintă un set complet de documente tehnice și comerciale cât și de date înregistrate care sunt pregătite pentru a fi anexate la documentația finală a proiectului așa cum se precizează în paragraful 8.4.3.

Chitanțele, ordinele de plată, extrasele de cont bancar și închiderea formală sunt întocmite de persoana din departamentul financiar contabil care răspunde de gestionarea contractului de aprovizionare. Închiderea formală presupune transmiterea către furnizor a unui document formal, scris, prin care se precizează îndeplinirea obligațiilor contractuale de către ambele părți. Cerințele în materie de modalitățile de plată și de închidere formală a contractului sunt incluse și precizate în clauzele contractuale.

BIBLIOGRAFIE

1. Ordonanța de urgență nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii aprobată prin Legea nr. 337/2006, modificată și completată prin Legea nr. 128/2007 și OUG 94/2007 HG 942/2006 pentru aprobarea Normelor de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 30/2006, cu modificările și completările aduse de 1.083/2007.
2. Ordinul nr. 155/2006 privind aprobarea Ghidului pentru atribuirea contractelor de achiziție publică
3. Directiva Europeană 17 / 2004 / CE
4. Directiva Europeană 18 / 2004 / CE