

37. PM Műhely : Beszerzések a projektekben

A komplex rendszereket megvalósító projektek fontos része a megoldáshoz szükséges szaktudások és modern technológiai rendszerek beszerzése és integrálása. A hatékony beszerzések megvalósítását szigorú üzleti feltételek követelik meg, de ehhez szükséges a beszerzési szakma kompetenciája (piac ismeret, stratégiai-üzleti tudás és tapasztalat, tárgyalási-érdekegyeztetési-, kockázatvállalási képesség, jogi-szerződéskötési gyakorlat), ami csak hosszabb idő alatt szerezhető meg. Az ilyen kompetenciájú szakértők projektbe integráláshoz a projektmenedzsernek értenie kell a beszerzési folyamat összetettségét. Ennek a folyamatnak a megértését kívánja elősegíteni a Műhely beszélgetés. Köszönet Kovács Attilának a nagy projektekben megvalósuló hazai- és nemzetközi gyakorlatot szerzett beszerzési tanácsadóknak, hogy tapasztalataira építve vállalta a téma végiggondolását, feldolgozását és mediátorként a Műhely munka támogatását.

A **2018. április 19-i 37. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00, helyszín : Bp. XI. Magyar Tudósok krt 2. BME I.ép. B.110 terem) a projekt beszerzések céljait, fajtáit, folyamatait és megvalósító projektek kritikus kérdéseit, megoldási módjait tekinti át azzal a céllal, hogy a Műhely beszélgetés hozzájáruljon a projektek beszerzéseinek sikerességéhez. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására illetve bevezető előadás megtartására **Kovács Attilát** kérték fel.

CÍMKÉK

Beszerzés fajták (árak, szolgáltatások, építési munkák), beszerzési eljárások : verseny nélküli eljárások-ajánlatkérés-verseny tárgyalás-tender, beszerzési együttműködések (joggal, pénzüggel, IT-vel, biztonsággal, környezetvédelemmel)

BLOG tartalom

KOVÁCS ATTILA : BESZERZÉSEK A PROJEKTEKBEN

1. BESZERZÉSEK TARTALOM SZERINTI FŐ TÍPUSAI

A beszerzések tartalma az alábbi fő kategóriákba sorolható:

- **Áruk:**
 - fizikailag megtestesülő áruk (tág értelemben vett „hardver”);
 - szellemi termékek (szabadalom, know-how, terv, szoftver, adatbázis);
- **Szolgáltatások:**
 - **árukhoz kapcsolódó szolgáltatások:**
 - hardverhez kapcsolódó szolgáltatások: (rendszer)tervezés, áruk projekt-specifikus módosítása, szállítás, szerelés, tesztelés, üzembe helyezés;
 - szellemi termékekhez kapcsolódó szolgáltatások: (folyamat)tervezés, szoftver és/vagy adatbázis telepítés és konfigurálás, oktatás;
 - **szakmai szolgáltatások** (*professional services*):
 - tanácsadás (menedzsment, jogi, pénzügyi, marketing, stb.),
 - audit, átvilágítás (*due diligence*),
 - egyéb: fordítás, utaztatás, szállítás, stb.;

- **Építési munkák:**
 - „klasszikus” építőipari munkák:
 - magasépítés;
 - mélyépítés;
 - útépités;
 - **hálózatépítési munkák:**
 - hagyományos közműhálózat (víz, csatorna, gáz, elektromos);
 - informatikai és/vagy távközlési kábelhálózat; és
 - vezeték nélküli hálózat;
- **Kombinált tartalmú beszerzések:**

Egy projekt megvalósításához szükséges beszerzés tartalmazhatja a fenti kategóriák tetszőleges kombinációját is, ha ezek egy csomagban költséghatékonyan szerezhetők be, mert vannak versenyképes vállalkozók a feladatra (pl. mobil hálózatok új bázisállomásainak létesítése).
- **Alprojektekre bontás szükségessége:**

Ha az áruk, szolgáltatások és/vagy építési munkák túlságosan széles körének beszerzésére van szükség, és az adott kombináció nem (vagy csak indokolatlanul drágán) szerezhető be a piacról, akkor a projektet alprojektekre kell bontani, és ezekre külön beszerzési eljárásokat kell lefolytatni.
- **Alprojektek integrálása:**

Amennyiben az alprojekteknek a tervezett projektbe történő integrálásához nem áll rendelkezésre belső erőforrás, az integrátori szerep betöltését egy külön alprojekt keretében kell megvalósítani. Az integrátort általában a többi alprojekt beszerzésének elindítása előtt célszerű kiválasztani.

2. BESZERZÉSI ELJÁRÁSOK FŐBB FAJTÁI

A beszerzések lebonyolítására a nemzetközi gyakorlatban az alábbi eljárások régió- és ország-specifikus változatait szokás alkalmazni:

- **Verseny nélküli eljárások:**
 - több alkalmas szállító vagy vállalkozó közül egy meghívása (*single sourcing*); és
 - az egyetlen alkalmas szállító vagy vállalkozó meghívása (*sole sourcing*);
- **Versenyzetetéssel lebonyolított eljárások:**
 - **minimálisan szabályozott eljárás:** ajánlatkérés
 - **részletesen szabályozott eljárások:**
 - az ajánlattevők köre szerint:
 - nyílt tender (a potenciális győztes alkalmasságának posztqualifikációval történő ellenőrzésével);
 - meghívásos tender, a meghívott ajánlattevők
 - prekvalifikációjával, vagy
 - közvetlen kiválasztásával;
 - tárgyalás alkalmazása szerint:
 - tárgyalásos,
 - versenytárgyalásos, vagy
 - tárgyalás nélküli; és
 - **egyéb beszerzési eljárások:** pl. fordított aukció.

3. A TÁRGYALT BESZERZÉSEK KÖRE

A beszerzési terület szerepének és más szervezeti egységekkel való együttműködésének elemzését a mai workshopon az alábbi szerint szűkítjük:

- **belső célú projektek megvalósításához** szükséges beszerzések, és
- az ajánlattevők **versenyeztetésével** lebonyolított, **részletesen szabályozott** beszerzési eljárások.

Nem tárgyaljuk

- a vállalatok és intézmények **folyamatos működtetését biztosító beszerzéseket**:
 - **közvetlen (direkt) beszerzések**:
 - gyártáshoz szükséges áruk (alapanyagok, alkatrészek, részegységek, csomagoló anyagok, stb.) és szolgáltatások (pl. közművek, a gyártósor karbantartása, stb.) beszerzése, és/vagy
 - továbbértékesítésre szánt áruk beszerzése;
 - hosszú távú, **közvetett (indirekt) szolgáltatások beszerzése**: a gyártáson és/vagy továbbértékesítésen túli kiegészítő tevékenységekhez szükséges szolgáltatások (pl. távközlés, üzemeltetés, karbantartás, biztonsági szolgálat, kertészet, stb.);
- a **verseny nélküli beszerzéseket**; és
- a **külső célú projektek megvalósításához szükséges beszerzéseket**.

Bizonyos szektorokban (pl. építőipar, tanácsadási szolgáltatások) a vállalat folyamatos működtetésének alapértelmezett formája a külső projektek megvalósítása, ezért a tárgyalat tartalmi típusok az ilyen cégek beszerzéseinek jelentős részét lefedik.

4. A PROJEKTMENEDZSMENT SZERVEZET BELSŐ ÉS KÜLSŐ KAPCSOLATRENDSZERE

Egy projekt készülhet belső vagy külső felhasználási igény kielégítésére.

Példák a belső célra (nem külső megrendelő számára) megvalósítandó projektekre:

- szervezeti struktúra átalakítása menedzsment tanácsadó közreműködésével.
- IT vagy távközlési infrastruktúra cseréje vagy bővítése (belső felhasználók vagy külső ügyfelek kiszolgálása céljából);
- saját székház építése;

A mai workshop keretében nem tárgyaljuk sem a projektmenedzsment tevékenység rejtjelmeit, sem annak szervezet felépítését. Feltételezzük, hogy a projekt megvalósításához szükséges beszerzési tartalom avatott szakértői is tagjai projektmenedzsment szervezetnek, vagy legalábbis hatékonyan támogatják azt.

A projektmenedzsment szervezet a beszerzések előkészítése és lebonyolítása során a cégen belül tipikusan az alábbi területekkel működik együtt:

- **pénzügy**:
 - tervezés (a projekt költségvetése, számlázási és fizetési feltételek);
 - **beszerzés** (szervezetileg jellemzően a pénzügyi területhez tartozik); és
 - utalványozás (a szerződés aláírása után a benyújtott számlák fogadása és feldolgozása);
- **jog**: a szerződés jogi feltételrendszerének véleményezése vagy megírása; és
- **egyéb területek**:
 - IT (pl. a projekt megvalósítása során használt nyilvántartásokhoz és jelentésekhez való hozzáférések és írásbeli kommunikáció biztosítása céljából);

- kockázatelemzés;
- biztonság;
- tűzvédelem;
- környezetvédelem;

A projektmenedzsment szervezet külső partnerei a szállítók és/vagy vállalkozók, akik

- a projekt különböző (formális alprojekteket nem alkotó) ágaihoz, vagy
- alprojektekhez kapcsolódnak.

5. BESZÁLLÍTÓI ÉS ALVÁLLALKOZÓI LÁNCOK

A szállítóknak és alvállalkozóknak saját beszállítói és/vagy alvállalkozói is lehetnek, akik további beszállítóktól és/vagy alvállalkozóktól függhetnek. A beszállítói és alvállalkozói láncok hosszúak lehetnek:

- **Áruk** esetén:
 - **Fizikailag megtestesülő áruk** esetén a gyártáshoz szükséges beszállítói lánc hosszúsága és összetettsége elsősorban az alábbi tényezőktől függ:
 - az árunak az értékláncon belüli pozíciója (nyersanyag → alapanyag → félkész termék → alkatrész → egység → berendezés → rendszer);
 - bizonyos gyártási fázisok esetleges kiszervezése, és
 - cég saját gyártói és/vagy termék-integrátori szerepeinek az aránya.
 - **Szellemi termékek** előállítása során is szükség lehet
 - beszállítókra, ha az adott szellemi terméknek ezen beszállító(k) szellemi terméke(i) is részét képezi(k); vagy
 - fejlesztésbe bevont alvállalkozókra.
- **Szakmai szolgáltatást** nyújtó cégek is gyakran be kell vonniuk alvállalkozókat.
- **Építési munkák** (pl. egy nagyobb épület felhúzása) esetén tipikusan a fővállalkozó köti meg a szerződést, és a kivitelezés során nagyszámú beszállítóval és alvállalkozóval dolgozik.

A beszállítói és alvállalkozó láncok hatékony szerződéses kezelése – a beszerzés tartalmi elemeitől függő mértékű és formájú – kötelezettségek alkalmazását kívánja meg. Erre a 12. fejezetben (A Beszállítói és Alvállalkozói Láncok Szerződéses Kezelése) visszatérünk.

6. KÜLSŐ PROJEKTEKHEZ KAPCSOLÓDÓ BESZERZÉSEK TARTALMA

Amennyiben a projekt egy külső féllel (a vevővel) kötött szerződés alapján valósul meg, a projektmenedzsment szervezet nemcsak vevőként lép fel a saját beszállítóival és/vagy alvállalkozóival szemben, hanem maga is a vevő szállítójává vagy vállalkozójává válik.

Külső célú projektekkel a mai workshop nem foglalkozik, de annyit feltétlenül érdemes megjegyezni, hogy ilyen esetekben a projektmenedzsment szervezet (mint potenciális szállító vagy vállalkozó) által a saját beszállítóinak és/vagy alvállalkozóinak kiküldött ajánlatkérések (vagy tender-csomag) a vevőtől megkapott „eredeti” ajánlatkérés (vagy tender-csomag) releváns részeit tükrözik. Ez azt jelenti, hogy

- a potenciális beszállítóknak és/vagy alvállalkozóknak kiküldendő ajánlatkérések vagy tender-csomagok viszonylag hamar összeállíthatók; de
- az ajánlatok bekérésére és kiértékelésére rendelkezésre álló idő általában nagyon rövid; és
- a kiválasztott beszállító(ka)t és/vagy alvállalkozó(ka)t csak a projekt elnyerése esetén lehet szerződtetni.

7. A BESZERZÉS STRATÉGIAI FONTOSSÁGÁNAK FELISMERÉSE

A beszerzés a cég fő profilját képviselő tevékenységeket kiszolgáló szervezet, a pénzügyi területen belüli többi szervezeti egységhez és sok egyéb területhez hasonlóan.

Az 1990-es években azonban felismerték a beszerzés stratégiai szerepét, és kidolgozták a szükséges módszertani és szervezeti változtatásokat. A felismerés alapja a beszerzés hatásának az elemzése volt a cégek fő tevékenységére. Kicsit konkrétan, az alábbi tényezők kerültek előtérbe:

- az ár és minőség együttes hatása, ami az ár-érték viszonyban, illetve az életciklus költségben is kifejezhető; és
- a megvalósítás ütemezhetősége, illetve az azt kockáztató körülmények.

A korszerű beszerzési módszereket alkalmazó, és beszerzési szervezetüket is ennek megfelelően felépítő cégek egyértelműen helyzeti előnybe kerülnek azokkal szemben, akik a szükséges átalakításokat nem, vagy csak részben valósították meg.

A vállalatok (és főleg intézmények) jelentős hányadánál azonban a kívánatos munkafolyamatok egy részét még ma is munkaköri elnevezések, más részét pedig jól kidolgozott szabályok helyett szlogenek helyettesítik.

8. A BESZERZÉS SZERVEZETE ÉS MÁS TERÜLETEKKEL VALÓ KAPCSOLATA

A projekteket is megvalósító cégek beszerzési szervezete általában az alábbi egységekből épül fel:

- Kategória Menedzsment,
- Stratégiai Beszerzés, és
- Beszerzés-támogatás.

Az egyszerűség kedvéért a fenti példában az első két egység neve az általuk követett beszerzési módszertant tükrözi – de sok esetben valóban így (vagy ezekhez hasonlóan) hívják őket.

A 9. fejezetben (Stratégiai Beszerzés) kifejtett technika a régebbi.

A 10. fejezetben (Kategória Menedzsment) leírt módszertan a Stratégiai Beszerzésnek egy kategóriákra lebontott, továbbfejlesztett változata. Ez a technika azonban csak azon áru, szolgáltatás és építési munka kategóriák esetén alkalmazható hatékonyan, amelyek beszerzésére viszonylag gyakran kerül sor.

A Beszerzés-támogatás általában az alábbi funkciókat tölti be:

- a beszerzési folyamatok, valamint az azokat leíró belső dokumentumok karbantartása;
- a beszerzési eljárásokat és a megkötött szerződéseket tároló adatbázis(ok) karbantartása;
- kimutatások és jelentések készítése; és
- logisztikai tevékenységek támogatása.

9. STRATÉGIAI BESZERZÉS

A Stratégiai Beszerzés számos értelmezéséből én az alábbi kettővel értek egyet:

- a **beszerzésnek a szerződés megkötéséig tartó első fázisa** (a második fázis a szerződés megvalósítási időszakát lefedő Operatív Beszerzés); és
- az alábbi jellemzőkkel bíró **beszerzési módszertan**:
 - az életciklus-költségek elemzésére (más szóval az ár-érték arányra, vagyis az árra és a minőségre is) fókuszál;
 - felhasználja a korábbi szerződések megvalósítása során gyűjtött tapasztalatokat, és
 - a közelmúlt piaci változásairól gyűjtött információkat az üzleti intelligencia alábbi módszereivel dolgozza fel:
 - egymástól látszólag független információk közötti relációk keresése;
 - következtetések levonására és/vagy előrejelzésre alkalmas összefüggések felismerése; és
 - új piaci trendek azonosítása.

Az én értelmezésemben a Stratégiai Beszerzés egyben az alábbiakat is jelenti:

- **A szerződés**
 - piaci „normákon” alapul, de a cég és a projekt által megkövetelt mértékben testre van szabva;
 - integrált (minden feltételt tartalmaz);
 - koherens (átgondolt logikára felfűzött, következetes);
 - egyértelmű (minden csak egy klauzulában van részletesen leírva, és a szöveg más részei szükség szerint hivatkoznak erre a klauzulára); és
 - homogén (a beszerzési dokumentumok precízen definiált fogalmakon és egy közös nyelvezeten alapulnak).
- **A beszerzési eljárás fajtája**
 - illeszkedik a beszerzés tárgyához és a piaci körülményekhez, és
 - az azt leíró dokumentum – pl. Ajánlattételi Feltételek (*Instructions to Bidders*) –világos és kellően részletes.
- Az ajánlattevőknek kiadott **tender-csomag** (*RFP, Request for Proposal*) az alábbi dokumentumokat tartalmazza:
 - **Ajánlattételi Feltételek** (a beszerzési eljárást leíró dokumentum), és
 - a szerződés, amely az alábbiakhoz hasonló dokumentumokból áll:
 - **Szerződéses Feltételek** (*Conditions of Contract*, a szerződés kereskedelmi, pénzügyi, jogi, eljárási és adminisztratív feltételeit tartalmazó dokumentum) és az ahhoz tartozó Mellékletek – vállalkozási szerződés esetén pl.:
 - Definiált Kifejezések,
 - Beszállítók és Alvállalkozók,
 - A Vállalkozó és az Alvállalkozók Projektben Dolgozó Személyzete,
 - A Vevő Projektmenedzsment Szervezete és Kommunikációs Csatornái,
 - A Vállalkozó Projektmenedzsment Szervezete és Kommunikációs Csatornái,
 - Projekt Áttekintő Megbeszélések,
 - Vitás Kérdések Eszkálációja,
 - Kapcsolattartó Személyek,
 - Aktuális Fizetések Számítása, és
 - Számlázási Feltételek;

- **Ártáblázat** (*Price Schedule, Rate and Fee Schedule*)
 - a beszerzés tartalmát leíró dokumentum, ami lehet
 - **Műszaki Specifikáció** (*Technical Specifications*), vagy
 - **Szolgáltatási Tartalom** (*Scope of Services, Statement of Work*), vagy
 - **Munkaleírás** (*Scope of Work*), vagy
 - a fentiek kombinációja;
- és az ahhoz tartozó Függelékek (*Annexes*), mint pl.
- Tervek,
 - A Vevő Által a Vállalkozó Rendelkezésére Bocsátott Eszközök,
 - A Vevő IT Rendszerei és Csatlakozási Felületei,
 - **A Vállalkozó Által Biztosítandó Eszközök,**
 - **A Vállalkozó IT Rendszerei és Csatlakozási Felületei,**
 - **A Vállalkozó Működési Eljárásai,**
 - A Vevőnek a Vállalkozó Által Követendő Eljárásai,
 - Betartandó Szabványok és Ajánlások, és
 - Felelősség-megosztási Mátrix (*Responsibility Allocation Matrix*);

A fenti listában kék színnel jelölt mellékletek és függelékek részben vagy egészben a nyertes szállító vagy vállalkozó ajánlatából kerülnek a szerződésbe.

A Stratégiai Beszerzés módszertanát minden beszerzés esetén lehet alkalmazni. Ha az előkészítés alatt lévőhöz hasonló beszerzés még nem történt, akkor természetesen

- nem állnak rendelkezésre korábban szerzett szerződéses tapasztalatok; és
- csak a jelenlegi piaci információkat érdemes begyűjteni és feldolgozni, nem egy előző szerződés megkötése óta bekövetkezett piaci változásokra vonatkozókat.

10. KATEGÓRIA MENEDZSMENT

A Kategória Menedzsment a Stratégiai Beszerzés módszertanának az alábbi módon továbbfejlesztett változata:

- egy beszerzési szakértő csak egy vagy néhány kategória (áru, szolgáltatás vagy építési munka, esetleg meghatározott profilú, kisebb projektek) beszerzésével foglalkozik; és
- ezen kategória/kategóriák beszerzési stratégiáját és mintaszerződéseit szükség szerinti gyakorisággal frissíti.

Ha egy adott kategória beszerzésére korábban a Stratégiai Beszerzés technikáinak alkalmazásával került sor, a Kategória Menedzsmentre való áttéréskor egy kiindulási **Kategória Beszerzési Tervet** kell elkészíteni, ami a következő elemeket tartalmazza:

- **a kategória definíciója;**
- **a korábbi beszerzések** alábbi anyagainak és adatainak **feldolgozásával készített összefoglalók:**
 - alkalmazott beszerzési eljárások és az azokat leíró dokumentumok, pl. Ajánlattételi Feltételek (*Instructions to Bidders*);
 - megkötött szerződések;
 - árak és díjak;

- szállítók és vállalkozók, valamint beszállítók és elvállalkozók listája; és
- **Kategória Beszerzési Terv** kiindulási változata, ami a fenti anyagok és adatok feldolgozására épül, és az alábbi dokumentumokat tartalmazza:
 - beszerzési stratégia;
 - a potenciális szállítók vagy vállalkozók listájának karbantartásához szükséges (pl. prekvalifikációs) dokumentumok; és
 - a 9. fejezetben (Stratégiai Beszerzés) leírt tender-csomag (*RFP, Request for Proposal*).

A kiindulási változat elkészítése után a **kategória beszerzési tervet** a piac és a beszerzési igények változásainak jellegétől és gyorsaságától függő gyakorisággal kell **aktualizálni**, a Stratégiai Beszerzéssel kapcsolatban leírt technikákon kívül az alábbi módszerekkel is:

- potenciális **helyettesítő áruk, szolgáltatások és munkák** feltérképezése;
- **költségcsökkentési lehetőségek** kutatása;
- a **korábbi szállítók vagy vállalkozók piaci státuszában történt változások** ellenőrzése, új potenciális szállítók vagy vállalkozók keresése; és
- **új szerződéses technikák** adaptálása vagy kidolgozása.

Ahogy azt a 8. fejezetben (A Beszerzés Szervezete és Más Területekkel Való Kapcsolata) említettem, a kategória menedzsment módszertana csak azon árukra, szolgáltatásokra és építési munkákra alkalmazható hatékonyan, amelyek beszerzésére viszonylag gyakran kerül sor. A „viszonylag gyakran”-t azt jelenti, hogy az adott kategória piaci változásainak sebességéhez mérten „elegendően gyakran”.

A kategória-szakértőnek természetesen elsősorban a hozzá tartozó kategóriákba sorolható tartalmú beszerzésekkel kell foglalkoznia. Nem igazán lenne hatékony a munkája, ha idejének egy jelentős részét (mondjuk 50%-át) a piaci folyamatok követésével töltené. Amennyiben egy adott kategória beszerzését elég gyakran végzi, akkor a piaccal folyamatos kapcsolatban van, vagyis a naprakészséghez szükséges információk egy része automatikusan eljut hozzá, további információkat pedig viszonylag kis ráfordítással szerezhet. A begyűjtött információkat természetesen időről-időre fel kell dolgoznia, és szükség esetén módosítania kell a beszerzési tervet.

Ennek a workshopnak a tárgyához csak akkor tartozik egy Kategória Menedzsmenttel foglalkozó szervezeti egység, ha az adott vállalat fő tevékenysége külső projektek megvalósítása – hiszen ebben az esetben a tipikus projektekhez szükséges beszerzések „futószalagon” történnek

11. A STRATÉGIAI PROJEKT BESZERZÉS FÁZISAI ÉS SZEREPLŐI

A projekt beszerzés teljes folyamatának áttekintése érdekében az alábbi körülményeket vesszük alapul:

- Egy belső felhasználású projektből indulunk ki, ami azt jelenti, hogy nem egy külső cég vagy intézmény (a vevő) által kiírt tenderen veszünk részt, így nem áll rendelkezésre egy olyan külső eredetű beszerzési dokumentum, aminek a releváns részeit fel tudnánk használni a saját cégünk által kiadandó tender(ek) megírásához.
- Az általunk vizsgált belső projektnek nem volt előzménye a cégen belül sem, vagyis nincs aktualizálható beszerzési terv, tehát nem áll rendelkezésre sem beszerzési stratégia, sem tender-csomag (*RFP, Request for Proposal*).

I. Fázis: Előzetes tervezés

Ez a fázis a projekt ötlet felmerülésétől a költségvetés jóváhagyásáig, illetve a beszerzési tervbe való bekerülésig tart.

Szereplők és javasolt kompetenciák:

- **projektmenedzsment szervezet** (vagy annak funkcióját ebben a korai fázisban ideiglenesen betöltő más szervezet):
 - a teljes projekt (és az esetleges alprojektek) tartalmának és a megvalósítás ütemezésének előzetes összeállítása;
 - a beszerzési tartalom vázlatos (de a beszerzési érték becsléséhez elegendő mélységű) leírása, beleértve a projekthez (vagy az alprojektekhez) való kapcsolódást is;
 - javaslat a projekt külső erőforrásokkal megvalósítandó részének egy vagy több szerződéssel történő lefedésére (ami nem feltétlenül tükrözi a projekt egyben tartását vagy alprojektekre bontását);
 - a projekt (és azon belül a tervezett beszerzés) költségvetésének becslése; és
 - a projekt tervezésére való felkészülés során begyűjtött előzetes piaci információk (pl. műszaki megoldások, potenciális szállítók és/vagy vállalkozók listája) megosztása;
- **beszerzés:**
 - előzetes beszerzési stratégia felállítása:
 - az érintett piaci szegmens behatárolása;
 - potenciális szállítók vagy vállalkozók körének előzetes véleményezése vagy meghatározása;
 - a beszerzési eljárás típusának kiválasztása; és
 - az alkalmazandó szerződés típusának kiválasztása;
 - a projektmenedzsment szervezet által a beszerzésre kalkulált költségvetés nagyságrendjének véleményezése (ha a beszerzés ismeri a releváns árakat és/vagy díjakat, vagy a piac megzavarása nélkül könnyen be tudja azokat szerezni);
- **pénzügyi tervezés:**
 - a projekt (és azon belül a tervezett beszerzés) ütemezésének, és költségvetésének véleményezése és jóváhagyása;

Alternatív megoldás:

A pénzügyi tervezés nem csak véleményezi a projektmenedzsment szervezet által becsült ütemezést és költségvetést, hanem részt vesz annak összeállításában is.

Gyakori megoldás:

A beszerzés nincs érdemben bevonva az előzetes tervezésbe.

II. Fázis: A beszerzési tartalmat meghatározó dokumentum megírása

Ez a fázis a beszerzési tartalmat meghatározó dokumentum (Műszaki Specifikáció, Szolgáltatási Tartalom, vagy Munkaleírás, vagy ezek kombinációja) valamint a kapcsolódó mellékletek és függelékek megírásának időszaka.

Alapfeltételezések:

- A projekt, illetve a projekt megvalósításához szükséges beszerzés tartalmát csak a projektmenedzsment szervezet tudja meghatározni.

- A beszerzési szervezettől a beszerzési tartalom projektmenedzsment szervezet általi megírásának támogatása, és az elkészült anyagok „szerződésszerűség” szempontjából történő véleményezése és/vagy módosítása várható el.

Szereplők és javasolt kompetenciák:

- **projektmenedzsment szervezet:**

- az anyagok megírása előtti egyeztetés a beszerzéssel:
 - a korábbi (eltérő tartalmú) szerződésekből kiindulási alapként felhasználható anyagok azonosítása, pl.
 - Definiált Kifejezések melléklet (a kifejezések előzetes szűrése és/vagy kiegészítése után);
 - a szerződés projektmenedzsmenttel kapcsolatos mellékletei (pl. A Vevő Projektmenedzsment Szervezete és Kommunikációs Csatornái, Projekt Áttekintő Megbeszélések, Vitás Kérdések Eszkalációja, Kapcsolattartó Személyek);
 - függelékek (pl. A Vevő Által a Vállalkozó Rendelkezésre Bocsátott Eszközök, A Vevő IT Rendszerei és Csatlakozási Felületei, A Vevőnek a Vállalkozó Által Követendő Eljárásai, Betartandó Szabványok és Ajánlások, Felelősség-megosztási Mátrix);
 - a beszerzési tartalmat meghatározó dokumentum javasolt szerkezete (tartalomjegyzéke), beleértve a projektmenedzsment által megírandó mellékleteket és függelékeket is;
- input kérése egyéb szervezeti egységektől (pl. IT, biztonság, tűzvédelem, környezetvédelem, stb.) az érintett klauzulákhoz és függelékekhez;
- a beszerzési tartalmat meghatározó dokumentum, valamint az érintett mellékletek és függelékek első változatának megírása; és
- az első verzió beszerzés és más szervezeti egységek által javasolt szerkesztésének és/vagy módosításának véleményezése (a szükséges számú további iterációval);

- **beszerzés:**

- a projektmenedzsment szervezet által kért (fent felsorolt) kiindulási anyagok átadása, megbeszélése, és javaslat ezen anyagok felhasználásának módjára;
- a projektmenedzsment szervezet által javasolt szerkezet (tartalomjegyzék) véleményezése;
- a projektmenedzsment szervezet által írt első verzió javasolt szerkesztése és/vagy módosítása (a szükséges számú további iterációval).

- **egyéb területek:**

- input szolgáltatása az IT, biztonság, tűzvédelem, környezetvédelem, stb. vonatkozású klauzulákhoz és függelékekhez; és
- a projektmenedzsment szervezet által megírt beszerzési tartalom első verziójának (vagy a beszerzés által már észrevételezett és/vagy módosított változatnak) a véleményezése.

Jellemző megoldás:

- A beszerzés érdemi előzetes egyeztetés nélkül kapja meg a tervezett beszerzési tartalom projektmenedzsment szervezet által megírt első változatát.
- A beszerzés nem mindig tudja megfelelő színvonalon véleményezni
 - a megkapott anyag szerkezetét,
 - esetleges logikai hiányosságokat és/vagy ellentmondásokat,
 - a definiált kifejezések használatának helyességét,
 - a nyelvezet és stílus homogenitását és illeszkedését a korábbi szerződésekhez, és
 - a szerződés-írás már említett egyik alapelvének való megfelelést („minden csak egy klauzulában van részletesen leírva, és a szöveg más részei szükség szerint hivatkoznak erre a klauzulára”).
- Amennyiben a beszerzés megfelelő színvonalon tudja véleményezni az anyagot, a projektmenedzsment szervezet nem feltétlenül nyitott a javasolt vagy kért korrekciókra.

III. Fázis: A Szerződéses Feltételek megírása

Ez a fázis a szerződés kereskedelmi, pénzügyi, jogi, eljárási és adminisztratív feltételeit tartalmazó dokumentum, valamint a még hiányzó melléklet- és függelék-minták megírásának időszaka.

Alapfeltételezések:

- A Szerződéses Feltételek (és a még hiányzó mellékletek – beleértve az ajánlattevők által kitöltendő melléklet-mintákat is) alapváltozatát a beszerzés írja meg, és elsőként a jogi terület véleményezi.
- A Szerződéses Feltételek dokumentum nem feltétlenül követi a „klasszikus” (a római jogban gyökerező) szerződés-szerkezetet. A projektmenedzsment szervezet munkájának megkönnyítése érdekében inkább a projekt megvalósítása során felmerülő teendők kronológiai sorrendjét követi – az ésszerűség határain belül.
- A körülményektől függően a beszerzés a Szerződéses Feltételek megírását a beszerzési tartalmat meghatározó dokumentum (Műszaki Specifikáció, Szolgáltatási Tartalom, vagy Munkaleírás) elkészülte előtt is elkezdheti.

Szereplők és javasolt kompetenciák:

- **beszerzés:**
 - a beszerzési tartalom megfelelő mélységű ismeretében a szerződés teljes kereskedelmi, pénzügyi, jogi, eljárási és adminisztratív feltételrendszerének felállítása;
 - szükség esetén inputok kérése
 - pénzügytől:
 - tervezés:
 - árák és/vagy díjak (pl. Ártáblázat vagy Árák és Díjak dokumentum) szerkezete és lebontási mélysége, áfa tartalom;
 - adózási kötelezettségek;
 - fizetési feltételek;
 - utalványozás: számlák és mellékleteik;
 - egyéb területektől (pl. a kockázatelemzéstől: a szállító vagy vállalkozó által kiváltandó biztosítások fajtái és minimális értékhatárai);

- a felmerülő jogi kérdések előzetes tisztázása a jogi területtel; és
- a Szerződéses Feltételek és a még hiányzó mellékletek és melléklet-minták megírása, és megküldése a többi területnek (pénzügy, jog, egyéb) előzetes véleményezésre.
- **jogi terület:**
 - a beszerzés által felvetett és/vagy a jogi terület által fontosnak tartott kérdések elvi tisztázása; és
 - a Szerződéses Feltételek és mellékletek véleményezése.
- **pénzügyi terület:**
 - a beszerzés által kért inputok biztosítása;
 - a Szerződéses Feltételek és mellékletek véleményezése.
- **egyéb területek:**
 - a beszerzés által kért inputok biztosítása;
 - a Szerződéses Feltételek és mellékletek véleményezése.
- **projektmenedzsment szervezet:**
 - a Szerződéses Feltételek és mellékletek véleményezése.

Alternatív megoldás:

A jogi terület

- bocsátja a beszerzés rendelkezésére a Szerződéses Feltételekhez kiindulási alapul használható szerződést vagy minta-szerződést, amit a beszerzés szab testre; vagy
- írja meg a Szerződéses Feltételek első verzióját.

IV. Fázis: Az Ajánlattételi Feltételek megírása

Ez a fázis a beszerzési eljárást leíró dokumentum megírásának időszaka.

Alapfeltételezés:

A következő dokumentumok archiválásra kerülnek, de nem válnak a szerződés részeivé:

- Ajánlattételi Feltételek;
- az ajánlattevőkkel az ajánlatok benyújtása előtt és után folytatott levelezés;
- az ajánlattételt megelőző (*pre-bid*) konferencia és/vagy helyszíni bejárás jegyzőkönyve; és
- a benyújtott ajánlatoknak a csak a kiértékelési során szükséges anyagai (pl. igazolások, referenciák, stb.);

Szereplők és javasolt kompetenciák:

- **beszerzés:** az Ajánlattételi Feltételek megírása
- **jogi terület:** az Ajánlattételi Feltételek véleményezése

Alternatív megoldás:

A jogi terület csak a szerződést (Szerződéses Feltételek, mellékletek, a beszerzés tartalmát leíró dokumentum, és a függelékek) véleményezi, az Ajánlattételi Feltételek dokumentumot nem.

V. Fázis: Javaslat az ajánlatok kiértékelésére

Ez a fázis az ajánlatok kiértékelésére készített javaslat megírásának az időszaka.

Alapfeltételezés:

- A tender-csomag dokumentumaiból egyértelműen kiderül, hogy a műszaki és projektmenedzsmenttel kapcsolatos, illetve a kereskedelmi, pénzügyi, jogi, eljárási, adminisztratív, stb. feltételek
 - milyen mélységben kerültek meghatározásra, és
 - közülük melyek kötelezően teljesítendő, és melyektől lehet eltérni.
- Amennyiben minden feltétel a legnagyobb lehetséges mélységben meg van határozva (pl. a Műszaki Specifikációkban a kért berendezések nem funkcionálisan és főbb paraméterekkel, hanem gyártó/típus mélységig be vannak azonosítva), akkor gyakorlatilag minden követelmény betartása kötelező.
Ilyenkor okafogyottá válik a minőség szerinti értékelés – más szóval a kiértékelés során csak az ár dönthet.
- Ahogy azt korábban említettük, a Stratégiai Beszerzés egyik lényeges sajátossága az ár-érték arány figyelembevétele, vagyis az ár és a minőség párhuzamos kiértékelése. Erre csak akkor van lehetőség, ha
 - az ajánlattevők eltérhetnek bizonyos követelményektől (túl- vagy alulteljesíthetik azokat), és/vagy
 - a kötelező követelmények egy része „csupán” funkcionális (vagy más módon általánosan megfogalmazott) előírást tartalmaz.
- A kiértékelésnek a benyújtott ajánlatokban fellelhető objektív tényeken, nem pedig általánosan megfogalmazott (és ezért szubjektív) szempontokon kell alapulnia.
Ennek a legkövetkezetesebb módja, ha
 - minden „eltérést engedő” (vagyis minőség szerint pontozható) követelményt tartalmazó klauzulát az ajánlattevők által is látható módon megjelölünk;
 - az ajánlattevőknek egy olyan megfelelőségi nyilatkozatot kell benyújtaniuk, amelyben ezen követelmények felül- vagy alulteljesítéséről részletesen nyilatkoznak, így a kiértékelés során ezek az állítások ellenőrizhetők és pontozhatók; és
 - az ajánlattevőkkel nem közölt módon
 - egy dokumentum – fejezet – alfejezet – paragrafus – klauzula szintekre osztott „fa” struktúrában építjük fel a minőség-kiértékelés súlyozási rendszerét; és
 - csak néhány minőségi szintet világosan megkülönböztető pontozási szisztémát alkalmazunk, amely minimálisra csökkenti a szubjektív értékelés lehetőségét.

Szereplők és javasolt kompetenciák:

- **beszerzés:**
 - a kiértékelési rendszer első változatának összeállítása, az alábbi tartalommal:
 - javaslattétel az ár és a minőség százalékos súlyára, pl. 70% (ár), 30% (minőség);
 - a „minőség-kiértékelési fa” kialakítása, a főbb témakörök (dokumentum-csoportok) súlyának javasolt százalékos értékeivel;
 - a súlyozás részletes kidolgozása a „minőség-kiértékelési fa” azon ágai mentén, ahol az ajánlattevők klauzulákra adott válaszait elsődlegesen a beszerzés fogja értékelni; és
 - az ajánlott pontozási rendszer leírása;

- a javaslat bemutatása a pénzügyi terület (tervezés) és a projektmenedzsment szervezet számára;
- támogatás nyújtása a javaslat tovább építéséhez (a súlytényezők kiosztásának a folytatásához) és az esetleges módosításokhoz;

- **tervezés:**

- az ár és a minőség javasolt százalékos súlyának véleményezése;

- **projektmenedzsment szervezet:**

- a „minőség-kiértékelési fán” a beszerzés által javasolt súlytényezők véleményezése, és a hiányzó súlytényezők kiosztása;

Gyakori megoldások:

- A szállító vagy vállalkozó kiválasztása kizárólag az ár alapján történik. A minőség nem kerül kiértékelésre, mert elvileg minden követelmény kötelező.
- Néha az elvileg kötelező követelményektől való eltérés valamilyen százalékos szintig megengedett. Azon túlmenően, hogy a kötelező követelményektől való eltérés megengedése önmagában is ellentmondás, ilyenkor az alkalmazott pontozási szabályok általában növelik a következetlenséget.

VI. Fázis: A tender-csomag és a javasolt kiértékelési rendszer jóváhagyása

Ez a fázis a tender-csomag (pl. RFP) és a beérkező ajánlatok kiértékelésére készített javaslat minden érintett szervezeti egység általi jóváhagyásának időszaka.

Alapfeltételezés:

A tender-csomag – és sok esetben a kiértékelési javaslat is – általában többfordulós iterációval készül, vagyis a formális jóváhagyás előtt már vélhetően minden érintett egység látta ezeket a dokumentumokat, akár többször is.

Következésképpen az esetek többségében ez a jóváhagyás már csak formalitás. Természetesen még ebben az utolsó fázisban is lehet módosítani a dokumentumokon.

Szereplők:

- **jogi terület;**
- **pénzügyi terület;**
- **projektmenedzsment szervezet;**
- **egyéb területek** (IT, kockázatelemzés, biztonság, tűzvédelem, környezetvédelem, stb.)

Javasolt kompetenciák: Minden szervezet

- a saját felelősségi körébe eső anyagokat és szövegrészeket hagyja jóvá vagy kéri módosítani, és
- egyéb anyagokat és szövegrészeket is véleményezhet.

12. A BESZÁLLÍTÓI ÉS ALVÁLLALKOZÓI LÁNCOK SZERZŐDÉSES KEZELÉSE

Ezt a témát annak az illusztrálására céljából tekintjük át, hogy a 4. Fejezetben (A Projektmenedzsment Szervezet Belső és Külső Kapcsolatrendszere) említett, közepes fontosságú témakör (beszállítói és alvállalkozói láncok) is részletes elemzést igényel a szerződésben való kezelés szükségességének megállapításához.

Az ajánlattevők beszállítói és/vagy alvállalkozói láncainak ésszerű (a projekttől függő) mélységű ismerete az alábbiak biztosítása érdekében fontos:

- az ajánlatok költségszerkezetének átláthatósága;
- a műszaki/tartalmi követelmények (funkciók, minőség, szabványok) teljesítésének képessége; és
- bizonyos (pl. jótállással, garanciával és a karbantartással kapcsolatos) jogi feltételeknek való megfelelés.

A fentiek miatt általános gyakorlat a kritikus szerepet vállaló, és/vagy a beszerzési érték egy bizonyos százalékát meghaladó beszállítók és/vagy alvállalkozók referenciáinak ellenőrzése, és az alábbi (tartalmi kategória specifikus) módszerek alkalmazása:

- Az **árúk** specifikációja (és a velük szemben támasztott követelményeknek való megfelelés) legkésőbb az ajánlatok kiértékelésekor részleteiben is ismertté válik. Szükség lehet azonban annak az igazolására is, hogy a beszerzés a gyártó vagy jogtulajdonos által engedélyezett csatornán (pl. meghatalmazott disztribútoron vagy díleren keresztül) fog történni.
- **Szolgáltatások és építési munkák** esetén a vállalkozók és az alvállalkozók az alábbi sajátosságokkal rendelkeznek (szemben a beszerzés idején már általában létező, és már – legalább mások által – kipróbált árukkal):
 - a szerződészerű teljesítés csak egy ígéret (amit megfelelő referenciák erősítenek meg); és
 - a tevékenységet jellemzően vagy kizárólag a projekt helyszínén kell végezniük, ami biztonsági, munkavédelmi, környezetvédelmi, stb. kockázatokat is jelent – függetlenül attól, az esetleges károkat baleset, gondatlanság vagy szándékosság okozta-e.

A fentiek miatt a szolgáltatókat és építési vállalkozókat (az utóbbiak közül különösen a nagyszámú szakképzetlen vagy alacsony szakképzettségű munkást alkalmazókat) arra kell kötelezni, hogy a szerződés számos klauzuláját a saját alvállalkozóikkal megkötendő szerződésekbe is építsék be.

A projekt sikere (és az üzleti etika „terjesztése”) érdekében azonban célszerű a beszállítókat és/vagy alvállalkozókat is védeni a szállító vagy vállalkozó esetleges visszaélései ellen. Ennek egyik megoldása olyan szerződéses klauzula alkalmazása, amelyek csak abban az esetben engedik a szállító vagy vállalkozó számláinak a kifizetését, ha az kifizette a beszállítóit és alvállalkozóit. Ezt ki lehet terjeszteni a szállító vagy vállalkozó saját alkalmazottainak időben történő kifizetésére is.

13. OPERATÍV PROJEKT BESZERZÉS

Alapvetések:

- Az egy vagy több szállítóval és/vagy alvállalkozóval megkötött szerződés(ek) megvalósításának ellenőrzése a projektmenedzsment szervezet feladata.
- Azon túlmenően azonban, hogy az esetleges szerződés-értelmezési és egyéb problémák megoldásához a beszerzést (és esetleg más – az adott témában szakértő – szervezeti egységet is) be kell vonni, a projektmenedzsment szervezet beszerzés általi támogatására jó előre megtervezett és ütemezett formában is szükség van.

A beszerzés által nyújtott tervezett támogatás kívánatos formái:

- A szerződés megkötése után workshopok tartása a projektmenedzsment szervezet számára, az alábbiakra fókuszálva:
 - a szerződés fontosabb részeinek értelmezése (szükség esetén időnként más szervezeti egységek bevonásával); és

- a projektmenedzsment szervezet és a szállító vagy vállalkozó eljárási és adminisztratív kötelezettségeinek áttekintése kronológiai sorrendben.
- A projektmenedzsment szervezet támogatása a szállítóval vagy vállalkozóval tartott fontosabb (pl. havi projekt áttekintő) üléseken, az alábbi módon:
 - az ülés belső előkészítése a már ismert (vagy a szállító vagy vállalkozó által várhatóan felvetett) problémákkal kapcsolatos közös álláspont kialakítása, és az esetleg szükséges „jó fiú/rossz fiú” szerepek kiosztása céljából;
 - részvétel a szállítóval vagy vállalkozóval tartott ülésen; és
 - az ülés után újabb belső megbeszélés a projektmenedzsment szervezettel az esetleges további teendők tisztázására.

Gyakori megoldások:

- A beszerzés nem nyújt tervezett módon támogatást a projektmenedzsment szervezet számára.
- A projektmenedzsment szervezet néha
 - rosszul értelmezi a szerződés egyes pontjait, és ennek következtében helytelen gyakorlatot követ (vagy ráutaló magatartást tanúsít), amit később már nehéz (vagy lehetetlen) korigálni; vagy
 - nem ismer fel időben egy potenciális problémát; vagy
 - felismer egy problémát, de a beszerzéssel való konzultáció nélkül maga próbálja kezelni, és csak a helyzet eszkalálódásakor vonja be a beszerzést.

ÖSSZEGZÉS

A Műhely célja a beszerzések (eszköz, munkaerő-szaktudás) kritikus kérdéseinek áttekintése és annak megvitatása, hogy ez a komplex projektek sikerét befolyásoló feladat hogyan oldható meg sikeresen projektmenedzsment közreműködésével. A közös beszélgetés, gondolkozás elősegítheti a projektmenedzsment munka hatékonyságának fejlődését, a projektek üzleti hatékonyságának, eredményességének javulását.

A 37. PM Műhely (2018. április 19. 16:00-18:00, BME Infopark I. B. 110) témájához kapcsolódó, **megbeszélendő kérdések:**

1. Milyen típusú beszerzésekkel találkoztak (komplexitás, eszköz/berendezés – szolgáltatás-szakértelem, belső-külső szállítók)?
2. Milyen szervezeti egységek vesznek részt a beszerzések előkészítésében és lebonyolításában (beszerzési alprojekt)?
3. A beszerzési szakértelem milyen szervezeti helyet kap a projektekben (részvétel a beszerzési döntésekben)?
4. Beszerzések minőségének és hatékonyságának mérése?