

МОДУЛЬ 5: УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТОМ

5

1. Введение в управление контрактами
2. Исполнение контракта
3. Контрактные стимулы и условия оплаты
4. Мониторинг и обзор контрактов
5. Развитие цепи поставок

Управление контрактом

Цель закупочной стадии:

Оптимизация положительных воздействий на устойчивость в течение всего срока действия контракта

Процесс закупки

Планирование

Определение требований

Поиск поставщиков

Запрос

Получение заявок и открытие процедуры

Оценка

Обзор и принятие решения

Завершение процедуры и заключение контракта

Логистика

5 Управление контрактом

До закупки

Закупка

После закупки

МОДУЛЬ 5: УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТОМ

5

1. **Введение в управление контрактами**
2. **Исполнение контракта**
3. **Контрактные стимулы и условия оплаты**
4. **Мониторинг и обзор контрактов**
5. **Развитие цепи поставок**

Главная цель контракта - согласовать ожидания поставщика и заказчика

Procurement process
Planning
Requirements definition
Sourcing
Solicitation
Bid receipt and opening
Evaluation
Review and award
Contract finalization and issuance
Logistics
Contract Management

Подробное описание поставляемых товаров или услуг

Количество, которое необходимо доставить

Срок действия контракта / период поставки

Стоимость контракта или цена

Условия поставки и оплаты

Права и обязанности поставщика и заказчика

Согласованные ожидания поставщика и заказчика и четкое понимание условий и ответственности сторон

Контракт начинается с момента его подписания сторонами и обычно прекращается при надлежащем исполнении

Procurement process
Planning
Requirements definition
Sourcing
Solicitation
Bid receipt and opening
Evaluation
Review and award
Contract finalization and issuance
Logistics
Contract Management

Подготовка контрактов

- Уточнение нерешенных вопросов и переговоры (только при необходимости)
- Письмо о намерениях (если необходимо)

Управление контрактами

- Мониторинг производительности поставщиков
- Платежи
- Разрешение споров
- Изменения, дополнения, продление

Подписание договора

- Подписывается в **течение** срока действия заявки
- Договор должен быть подписан **двумя сторонами**
- **Соответствовать** условиям, указанным в заявке

Закрытие и расторжение договора

- Обычно после надлежащего исполнения всех обязательств сторон (поставка – оплата)
- В противном случае:
 - **Нарушение**
 - **Невозможность** выполнения
 - **Взаимное соглашение**

Условия контракта предоставляют широкие возможности для решения экологических и социальных проблем

i Большинство организаций имеют свои собственные стандартные условия контракта, которые включены в состав тендерной документации. Дополнительные положения могут быть введены для отражения повышенных требований устойчивости, если они известны и согласованы в ходе переговоров

i Положения договора обычно детализируют штрафы и последствия за несоблюдение контракта обеими сторонами.

i Заказчики должны пересмотреть свои стандартные положения, чтобы в них отражались общие требования устойчивости.

Ряд целей и преимуществ может быть достигнут посредством «устойчивого» управления контрактами

- Проверка эффективности как часть качественных закупок
- Поставка с ориентиром на устойчивые результаты. Улучшение целей
- фокус на измеримости и результатах
- Обучение и поддержка - внутренние и внешние
- Все стороны выполняют свои обязательства эффективно



Управление контрактами - это часто забываемая часть управления закупками и цепочкой поставок

Общие аспекты:

- Необходимо управлять контрактами
- Взаимосвязь с результатами контракта
- Управление контрактами связано с **оценкой рисков устойчивости**
- **Возможности** для устойчивого развития могут быть больше, чем принято считать
- Решающее значение имеет работа с **компаниями-поставщиками**



Правовые
последствия



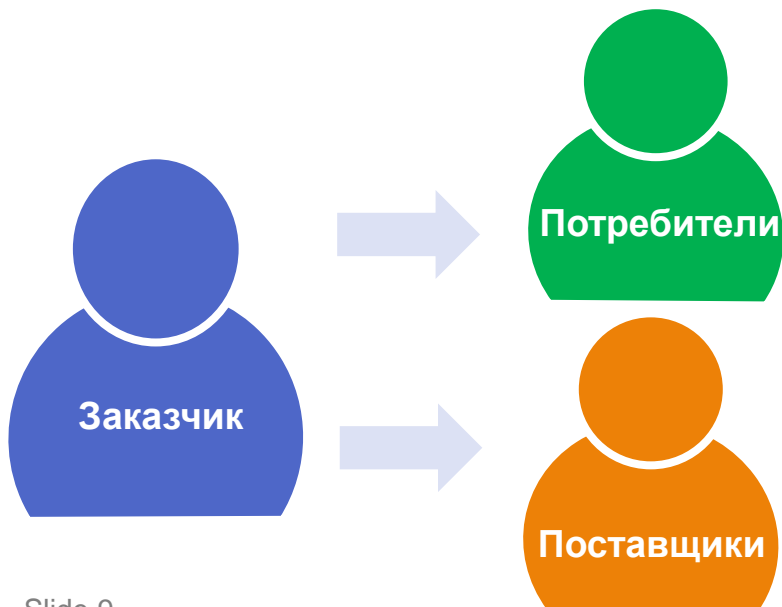
Рассматривать риски в течение всего срока действия договора



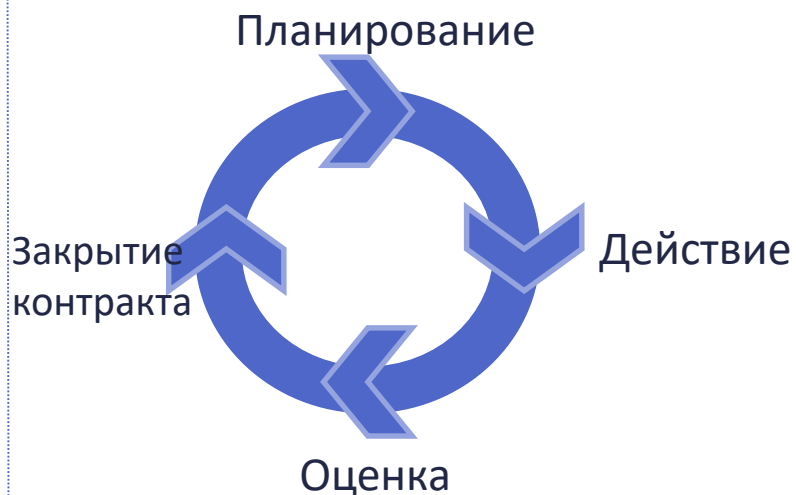
Работа с поставщиком во время исполнения контракта имеет решающее значение для достижения целей устойчивости

- Управление **контрактами** \approx Управление **проектами**

Поставщик является членом проектной команды



Процесс управление контрактом:



Шаги, которые необходимо предпринять:

- ✓ Мониторинг и контроль выполнения контрактов
- ✓ Управление изменениями
- ✓ Управление и разрешение споров
- ✓ Финансовый менеджмент / оплата
- ✓ Завершение и закрытие договора

МОДУЛЬ 5: УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТОМ

5

1. Введение в управление контрактами
2. **Исполнение контракта**
3. Контрактные стимулы и условия оплаты
4. Мониторинг и обзор контрактов
5. Развитие цепи поставок

Положения, связанные с устойчивостью, необходимо разработать и включить в контракт

Разработка таких положений будет основываться на:



Риски контракта

- Риски/ влияние контракта определяют критерии, которые необходимо разработать.
- Следует ссылаться на внутренние качества каждого конкурса, а не на второстепенные вопросы. Они будут связаны с техническими характеристиками.



Рынок

- Соответствует ли рынок (может ли он обеспечить поставку?)
- Какое влияние имеет заказчик?
- Можем ли мы увеличивать цену?



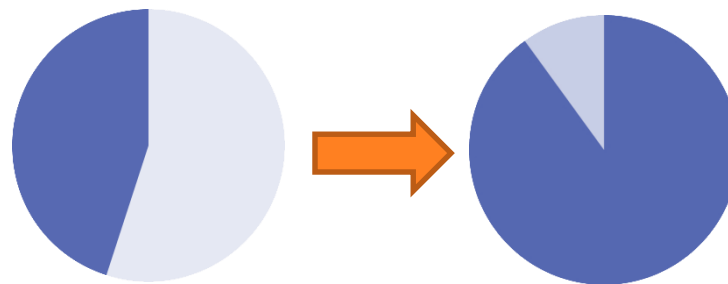
UNOPS
UNOPS STRATEGIC PLAN, 2014-2017
SUSTAINABILITY FOCUS & EXCELLENCE

Политика компании

- Цели в области устойчивого развития

Условия контракта и показатели его эффективности - это два разных набора элементов

Различия между условиями контракта и показателями эффективности:



Условия контракта

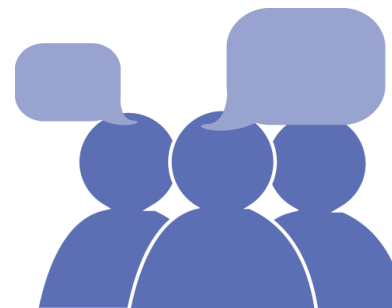
- Устанавливают ограничения
- Создают договорное обязательство
- Должны быть совместимы с соответствующими правовыми нормами

Показатели эффективности

- Могут быть связаны с определениями требований и критериями оценки
- Измеряются и контролируются в ходе исполнения контракта
- Могут быть прогрессивными

Условия контракта учитывают ряд вещей

- Поставщики должны **принять условия контракта** (Т&С), чтобы получить его
- Условия контракта должны быть совместимы с международной / региональной нормативно-правовой базой госзакупок (в том числе с принципами договоров ЕС)
- Условия контракта должны:
 - Иметь **отношение** к предмету договора;
 - Не добавлять требования, которые не приносят **пропорциональные преимущества**
 - Быть известны поставщику **заранее** (извещение о тендере, тендерная документация)
 - **Не следует скрывать** технические характеристики, критерии присуждения или отбора



Пример положений договора об охране окружающей среды

Транспортировка товаров и инструментов	<ul style="list-style-type: none">• Моющие средства в концентрированной форме• Использование многоразовых контейнеров• Доставка в больших объемах и не в час-пик
Как выполняется обслуживание	<ul style="list-style-type: none">• Использование дозаторов для обеспечения необходимого количества продукции (чтобы не использовать лишнее)
Утилизация использованных товаров или их упаковки	<ul style="list-style-type: none">• Товары или упаковка, отобранные для повторного использования, переработки или надлежащего удаления
Обучение персонала подрядчика	<ul style="list-style-type: none">• Персонал, прошедший подготовку по экологической политике учреждения, в здании которого он будет работать

Source: EC "Buying Green" 2004

Положения социального контракта отражают корпоративную культуру и ценности организации

- Каковы минимальные социальные стандарты для ведения бизнеса в Вашей организации?
 - Основные: **нормы труда МОТ**
 - Национальное трудовое право
 1. Не использовать труд детей до 14 лет (Конв. 138 МОТ)
 2. Не использовать принудительный труд (Конв. 29, 105 МОТ)
 3. Безопасная и здоровая рабочая среда
 4. Нормальная рабочая неделя не должна превышать 48 часов
 5. Все переработки подлежат возмещению
 6. Платить за соблюдение законных, минимальных и достаточных требований для удовлетворения основных потребностей и не осуществлять дискриминацию в оплате
 7. Система контроля и управления для решения социальных вопросов
- Работа с поставщиками для повышения этих стандартов

Пример положений социального контракта

Привлечение персонала и рабочей силы	<ul style="list-style-type: none">• Оплата, питание, транспорт, обеспечение жильем всего персонала• Поставка продовольствия и воды по разумным ценам
Ставки заработной платы и условия труда	<ul style="list-style-type: none">• Оплата труда в соответствии со ставками, соблюдение условий труда
Трудовое право	<ul style="list-style-type: none">• Уважение всех трудовых законов (в том числе иммиграционные правила, социальное обеспечение и т.д.)
Право трудящихся на организацию / ведение коллективных переговоров	<ul style="list-style-type: none">• Использование альтернативных способов выражения жалоб и защиты прав трудящихся

Source: WB "Standard Bidding Documents - Procurement of Works" 2012

Пример положений социального контракта (продолжение)

Рабочее время	<ul style="list-style-type: none"> • Нет допускается работа вне рабочего времени
Здоровье и безопасность	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдение мер предосторожности • Проведение инструктажа по предупреждению несчастных случаев на объекте, введение должности инженера по безопасности • Профилактика ВИЧ-СПИДа
Запись о трудоустройстве	<ul style="list-style-type: none"> • Определяются и фиксируются навыки, опыт и квалификационные требования к персоналу
Запрещение принудительного, обязательного труда	<ul style="list-style-type: none"> • Запрет на использование любого принудительного или обязательного труда
Запрет детского труда	<ul style="list-style-type: none"> • Запрещение нанимать детей - это способ эксплуатации или вероятный риск
Отсутствие дискриминации	<ul style="list-style-type: none"> • Не принимать решений о занятости, не связанных с работой

Кейс: Управление лагерем в Сомали

Принятые меры по мониторингу устойчивости при выполнении контракта: :

Показатели эффективности	Подтверждение
Безопасная утилизация мусора из сточных вод с мест расположения лагерей.	План утилизации и удаления отходов
Регулярное привлечение специалистов по экологической практике, охране труда и технике безопасности.	Контролируется контрактным управляющим
Чистящие средства аэробно легко разлагаются и поставляются в концентрированном виде.	Ярлыки, проверяются при получении
Используйте методы химической чистки пола и уменьшите частоту чистки там, где это необходимо.	

Комментарий: в период мобилизации подрядчик должен будет представить доказательства о факторах устойчивости, упомянутых выше.

МОДУЛЬ 5: УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТОМ

5

1. Введение в управление контрактами
2. Исполнение контракта
3. **Контрактные стимулы и условия оплаты**
4. Мониторинг и обзор контрактов
5. Развитие цепи поставок

Существует много противоположных примеров: иногда доходность и устойчивость поставщиков могут не сочетаться друг с другом

- Бывают случаи, когда улучшение устойчивости не выгодно в материальном плане для поставщиков

Решение

- Может потребоваться сочетание стимулов и штрафов.
- Передача риска и увязка затрат подрядчика с его рентабельностью

Стимулирующие контракты

• **Целевой управляемый бонус**



- Подрядчику выплачивается надбавка за достижение желаемого уровня устойчивости KPI

• **Экономия средств**



- Экономия средств. Например, энергопотребление или другие выгоды, связанные с устойчивостью, распределяются между заказчиком и подрядчиком через согласованную формулу их разделения

• **Ценовые штрафы**



- Неудовлетворительная работа по обеспечению устойчивости соответствует установленному ценовому штрафу

Справедливое ценообразование контракта - это ключевой вопрос социальной и экономической устойчивости

- Стратегии минимизации цены организациями-покупателями могут привести к **уменьшению прибыли** поставщиков.
- Снижение цен может быть передано по цепочке поставок и, непропорционально сказываться на наиболее уязвимых членах цепочки поставок с точки зрения **заработной платы и условий труда**.
- Аналогичное воздействие может оказываться на **качество** и **защиту окружающей среды**.



Устойчивая цена для заказчика



Устойчивая цена для поставщика

«Справедливую» цену можно поддерживать за счет использования более гибких контрактов с фиксированной ценой



Соглашение о
фиксированной цене

Гибкие контракты могут использоваться на рынках с **неустойчивыми** трудовыми или материальными затратами:

- График фиксированных сборов или платежей, согласованных заранее.
- Подрядчик / поставщик несет весь риск из-за разницы в стоимости
- Особенно целесообразно наличие полных и точных требований

Предельная цена

- Цена контракта корректируется в соответствии с разницей в материальных или трудовых затратах с использованием соответствующих индексов и / или формул

Пересмотр цены

- Фиксированная цена контракта будет открыта для пересмотра и повторного согласования в конце определенного периода с учетом колебаний стоимости.

Условия оплаты и просроченные платежи могут иметь значительные последствия для оборота денежных средств поставщиков, особенно для МСБ

- Движение денежных средств может негативно повлиять не только на **деятельность МСБ**, но и на ухудшение **условий защиты и оплаты труда работников**

Условия оплаты, поддерживающие устойчивость

Авансовые платежи

Плановый платеж в соответствии с планом денежных потоков

Платежи на основе этапов проекта

Гарантии своевременной оплаты счетов

Штрафы для заказчика за просроченные платежи (например, ответственность в виде процентов по просроченным платежам, компенсация за косвенные убытки и т. д.)



Размышление об «общественных льготах» в контрактах

Обоснование

Цель экономического развития:

- внести ощутимые и устойчивые улучшения в жизнь людей, которые находятся или подвергаются экономической деятельности
- например, возможности трудоустройства, улучшение условий труда, улучшение качества жизни;
- особенно для малоимущих, уязвимых и развивающихся общественных групп

Что такое соглашение с обществом?

Официальное соглашение между общественными группами и корпорацией, участвующей в крупном проекте, которое может повлиять на общественный интерес:

- Обеспечение удобств, преимуществ для местного общества;
- Консультация и обсуждение вопросов с представителями общества, включающих механизмы решения любых возникающих проблем или жалоб.

Предусмотренная выгода для общества может быть частью любого стандартного контракта

Стандартные положения выгодах для общества включают:

- ✓ Программы повышения квалификации
- ✓ Местные программы найма и трудоустройства
- ✓ Целевые показатели использования компаний, принадлежащих женщинам, а также меньшинствам. МСБ в качестве поставщиков и субподрядчиков
- ✓ Приверженность к найму экологических и социально ответственных субподрядчиков
- ✓ Обязательство гарантировать прожиточный минимум / минимальную заработную плату и следовать коллективным соглашениям
- ✓ Обязательства или целевые показатели для инвестиций в общество (финансирование общественных программ, инвестиции в инфраструктуру и т. д.)

МОДУЛЬ 5: УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТОМ

5

1. Введение в управление контрактами
2. Исполнение контракта
3. Контрактные стимулы и условия оплаты
4. **Мониторинг и обзор контрактов**
5. Развитие цепи поставок

Механизмы мониторинга и контроля влияют не только на рассматриваемый контракт, но и на планирование закупок

- ✓ Контролируйте эффективность работы поставщиков и их соответствие социальным и экологическим положениям
- ✓ Оцените влияние закупочной деятельности на вашу цель в течение определенного периода времени
- ✓ Пересмотрите цели / задачи и извлеките уроки из вашей стратегии устойчивости
- ✓ Поделитесь результатами с деловым сообществом и другими заинтересованными сторонами



Необходимо разработать надлежащую стратегию мониторинга и анализа в соответствии с потребностями и целями каждого контракта

Предложения по мониторингу исполнения контракта:



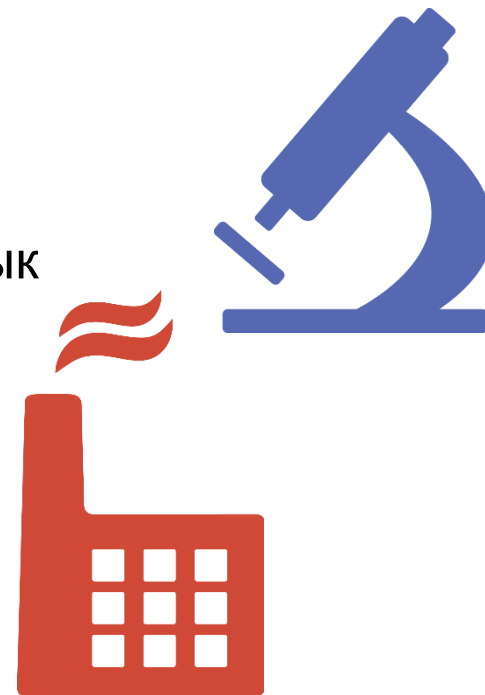
Для обсуждения:

- ✓ Периодичность обзора ситуации пользователями/получателями блага
- ✓ Частота пересмотра компаний-поставщиков
- ✓ Какие методы последующего контроля должны быть установлены (отчеты компаний, опросы общественного мнения, аудиторские проверки компаний и т. д.)
- ✓ Какие документы необходимы (формы, анкеты, отчеты ...)
- ✓ Установить базовый уровень, на основе которого оценивается эффективность контракта.

Чем больше установлено условий контракта, тем больше потребность в контроле

Аудит компаний:

- Социальные и экологические аспекты
- Уровень аудита - насколько глубокий?
- Адаптировано к условиям:
 - Кто участвует?
 - Специалисты, понимающие культуру, язык
- Основываясь на воздействии (расходы, характер рынка)
- Варианты действий:
 - Прекращение действия договора?
 - Работа с поставщиками?
 - Использование шкалы времени



МОДУЛЬ 5: УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТОМ

5

1. Введение в управление контрактами
2. Исполнение контракта
3. Контрактные стимулы и условия оплаты
4. Мониторинг и обзор контрактов
5. Развитие цепи поставок

Управление контрактами может использоваться для развития КСО и цепи поставок

Управление контрактом и правила поведения поставщика:

- Общая стратегия для корпораций
- Принятие набора правил для поставщиков
- Может быть увязана с принципами Глобального договора ООН:
 - права человека
 - условия труда
 - защита окружающей среды
 - деловая этика
- Часто включается в контракты
- Помогает в разработке передового опыта для КСО в международных цепочках поставок
- Инструмент коммуникации с заинтересованными сторонами



Цепочка поставок - это новый рубеж для устойчивого бизнеса

После того как ваши процессы **оптимизированы**, основным источником **риска** для устойчивого развития является ваша цепочка поставок.

Вы должны знать, откуда приходят **ваши продукты и услуги**, и вы должны быть уверены, что третьи стороны, участвующие в этом, **понимают и придерживаются** ваших принципов.



Постоянное совершенствование взаимодействия с поставщиками

Развивайте значимые отношения с поставщиками

Получите уверенность, необходимую для надлежащего управления рисками

Используйте более устойчивые методы ведения бизнеса в рамках своей цепочки поставок

Подходы к развитию цепи поставок

- Двусторонний диалог с поставщиками по вопросам устойчивости
- Часть большого диалога
- Непрерывное улучшение



- Более продвинутое, чем просто опросники
- Планы улучшения, показатели устойчивости, инструменты оценки устойчивости

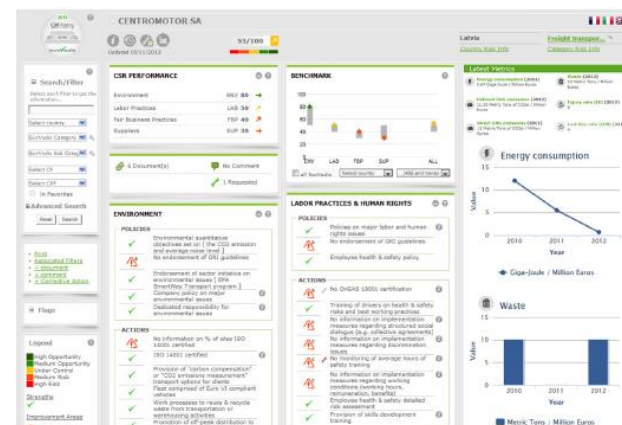


Новый способы управления цепочкой поставок

Управление цепочками поставок в Интернете, сбор данных и составление отчетов.

- Содействие вовлечению поставщиков
- Поддержка непрерывного совершенствования - ссылка на KPI контрактов

Используется участниками государственного и частного секторов, например, Правительством Великобритании и США, IKEA, Maersk и др.



Управление контрактами и их анализ ...

... поддерживает условия контракта и показатели эффективности:

Относится к исполнению контрактов

Основывается на оценке рисков

Простой и связан с организационными целями

Не замаскированные технические требования, критерии отбора

Раскрывается заранее (условия конкурсов, ТД)

уместен и возможен:

При передаче организационных обязательств поставщикам

При работе с поставщиками для постоянного улучшения