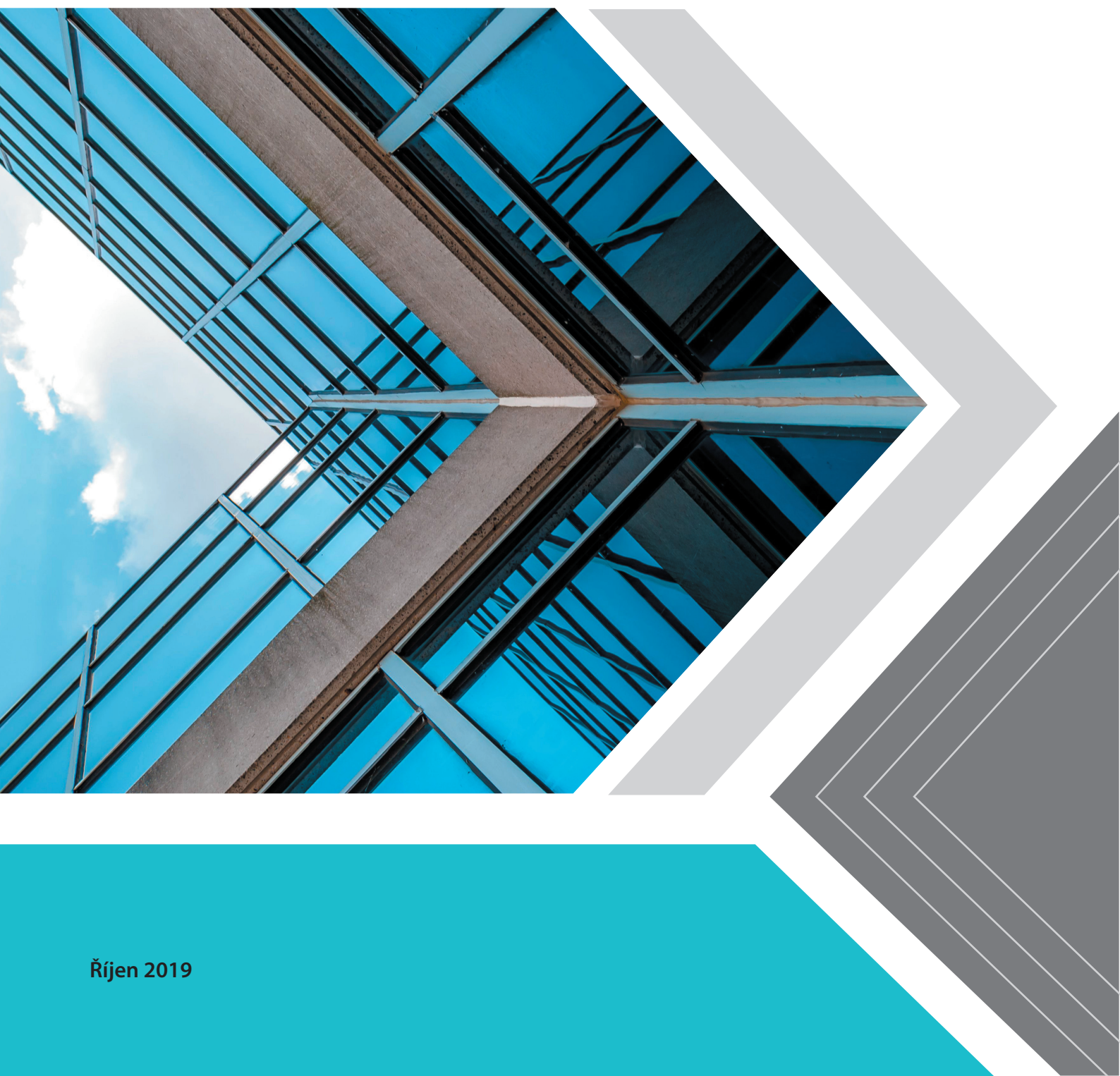


Doporučení k hodnocení nabídek při zadávání veřejných zakázek



Tento dokument obsahuje komplexní soubor návrhů a postupů pro hodnocení nabídek, jejichž inspiraci lze dohledat zejména v osvědčené zahraniční praxi. Všechny níže popsané návrhy a postupy byly v českém prostředí vyzkoušeny, řada z nich opakovaně. Dosud však nedošlo k jejich přezkumu před Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže. Jistotu, že popsané návrhy a postupy nebudou Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže jakkoli zpochybňovány, proto ke dni vydání tohoto dokumentu nelze dát. Zadavatelé nechtě k tomuto dokumentu přistupují jako k inspiračnímu zdroji, který v dobré víře a s maximální obezřetností zpracují do vlastních interních pravidel, směrnic či konkrétních zadávacích postupů, protože osobou výlučně odpovědnou za zákonný průběh zadávacího řízení je pouze zadavatel.

1. vydání

Název dokumentu: ČAS-P02-V20a-E3-R01_007_Doporučení k hodnocení nabídek při zadávání veřejných zakázek

Pracovní verze po vypořádání externí recenze.

© Agentura ČAS 2019

Tento dokument může být bezplatně šířen v jakémkoliv formátu nebo na jakémkoliv nosiči bez zvláštního povolení, pokud nebude šířen za účelem zisku ani materiálního nebo finančního obohacení. Musí být reprodukován přesně a nesmí být použit v zavádějícím kontextu. Bude-li tento dokument znovu vydáván, musí být uveden jeho zdroj a datum zveřejnění. Všechny obrázky, grafy a tabulky mohou být použity bez povolení, pokud bude uveden zdroj.

OBSAH

	LEGENDA	2
1	ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA	3
1.1	Dosavadní praxe – tradiční model zadávání	3
1.2	Desatero nového přístupu k zadávání	4
2	INOVATIVNÍ PŘÍSTUP K VEŘEJNÝM ZAKÁZKÁM	6
2.1	Komunikace s dodavateli	6
2.1.1	Předběžná tržní konzultace	6
2.1.2	Meet the Buyer	8
2.1.3	Setkání s dodavateli po vyhodnocení nabídek	8
2.2	Příprava zadávacích podmínek	8
2.2.1	Účel a předmět veřejné zakázky	8
2.2.2	Technické kvalifikační předpoklady	9
2.2.3	Hodnotící kritéria mHEV – obecně	10
2.2.3.1	Odborná úroveň	10
2.2.3.2	Rizika	10
2.2.3.3	Pokročilé řešení	11
2.2.3.4	Vlastnosti a schopnosti projektového manažera	12
2.2.3.5	Nabídková cena	13
2.2.4	Způsob hodnocení	13
2.2.5	Harmonogram řízení	14
2.2.6	„Dvouobálková“ metoda	15
2.2.7	Anonymita	15
2.2.8	Ověřovací fáze	16
2.3	Realizace veřejné zakázky	17
4	INSPIRACE ZE ZAHRANIČÍ – BEST VALUE APPROACH	19
4.1	Best Value Approach / Best Value Procurement	19
4.1.1	Best Value Approach	19
4.1.2	Best Value Procurement	19
4.1.3	Level of Expertise podle BVP	20
4.1.4	Risk Assessment podle BVP	20
4.1.5	Value Added podle BVP	20
4.1.6	Přidělování bodů podle BVP	21
4.1.7	Zkušenosti s BVA ve světě	21
4.2	Doporučení pro českou aplikaci BVA/BVP	21
4.2.1	Terminologie	22
4.2.2	Podrobnější popis hodnotících kritérií a způsobu hodnocení	22
4.2.3	Větší návodnost pro dodavatele	22
4	PŘÍPADOVÁ STUDIE S PŘÍKLADY POUŽITÍ mHEV NA VEŘEJNÝCH ZAKÁZKÁCH S UPLATNĚNÍM BIM	23

LEGENDA

PŘEHLED POUŽÍVANÝCH POJMŮ A ZKRATEK

V tomto dokumentu mají zkratky a pojmy uvedené v následujícím přehledu tento význam:

- ▶ **BIM** Building Information Modelling,
- ▶ **BVA** Best Value Approach,
- ▶ **BVP** Best Value Procurement,
- ▶ **mHEV** kvalitativní model hodnocení nabídek,
- ▶ **OŘ** otevřené řízení,
- ▶ **PDPS** projektová dokumentace pro provádění stavby,
- ▶ **PTK** předběžné tržní konzultace,
- ▶ **směrnice č. 2014/24/EU**, o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES,
- ▶ **soupis** soupis stavebních prací, dodávek a služeb s výkazem výměr,
- ▶ **ÚOHS** Úřad pro ochranu hospodářské soutěže,
- ▶ **ZPŘ** zjednodušené podlimitní řízení,
- ▶ **ZZVZ** zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů.

1 ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA

1.1 Veřejné zadávání, BIM a metodická činnost agentury ČAS

Digitální transformace je z 80 % organizační změna a z 20 % adopce technologií. Digitalizace předpokládá v prvním kroku zjednodušení a očistění procesů. Udělat pořádek v procesech českého stavebnictví je nutným krokem k digitalizaci. Dosavadní a obecně rozšířená praxe zadávání veřejných zakázek je významným příkladem neefektivity, a to i přesto, že ZZVZ lépe umožňuje a v některých případech dokonce i nutí hodnotit jinak než na cenu. Právě na efektivní postupy zadávání veřejných zakázek s vazbou na BIM se část činnosti agentury ČAS zaměřuje.

Čím sofistikovanější předmět veřejné zakázky je, tím větší nároky jsou na zadavatele při výběru vhodného dodavatele kladeny. Zavedení BIM do stavebnictví tak bude po zadavatelích vyžadovat inovativní přístup k zadávání. Díky tomuto dokumentu získají zadavatelé návod, jak veřejnou zakázku, kde součástí předmětu plnění bude i BIM, zadat tak, aby za disponibilní prostředky získali maximum hodnoty. Přitom je usilováno o co nejnižší transakční náklady, a to jak na straně zadavatele, tak dodavatele.

V duchu ostatní metodické činnosti agentury ČAS i tento dokument navazuje na již existující metodické dokumenty. V obecných otázkách zadávání vychází z metodiky zadávání veřejných zakázek s využitím BIM, v souvislosti s hodnocením nabídek pak zejména z metodiky pro hodnocení nabídek podle ekonomické výhodnosti pro stavební práce a služby, která byla vypracována pro Státní fond dopravní infrastruktury (SFDI). Díky tomu, že Metodika SFDI zpracovává obecně různé možnosti hodnocení ekonomické výhodnosti nabídek, v tomto dokumentu se lze věnovat podrobně a komplexně jediné metodě hodnocení – mHEV. Tento dokument tak zadavatelům (i dodavatelům) představuje funkční alternativu tradičnímu modelu zadávání, a to od procesu přípravy zadávacích podmínek, přes výběr dodavatele, až po vlastní realizaci zakázky. Fázi výběru dodavatele (tj. kvalitativním hodnotícím kritériím) je pak věnována největší pozornost. Jednotlivé postupy a hodnotící kritéria především jsou připraveny tak, aby byly pro zadavatele jednoduše aplikovatelné a opakovaně použitelné, a to v OR, případně ZPR.

1.2 Dosavadní praxe – tradiční model zadávání

Tradiční model zadávání, kdy zadavatel připraví detailní specifikaci, smlouvu „na míru“ konkrétnímu projektu a následně vybírá na základě nejnižší nabídkové ceny, v českém prostředí stále převažuje.¹⁾ A to dokonce i v těch případech, kdy předmětem zakázky jsou komplexnější stavební práce, dodávky či služby.²⁾

Neschopnost vybrat nejkvalitnějšího odborníka bývá u tradičního modelu zadávání částečně kompenzována „přísně stanovenou“ technickou kvalifikací. Tím je alespoň omezen okruh dodavatelů jen na ty, kteří jsou předmět zakázky reálně schopni splnit. Nicméně je z tohoto okruhu stále vybírán ten, který nabídne nejnižší cenu. Minimální požadavky se stávají maximem toho, co bude splněno. Dodavatel, který dokáže dobře zaplatit svůj realizační tým, řádně ocenil rizika projektu a počítá s jeho ziskovostí, je znevýhodněn. Přitom naopak právě ten by měl být zadavatelem vyhledáván, protože jediné takový přístup dodavatele k projektu je předpokladem jeho úspěchu (win-win).

Skutečnost, že tento tradiční model v konkrétním případě vedl k výběru jinak kvalitního dodavatele, je přislověnou výjimkou, která potvrzuje pravidlo. Pokud takový dodavatel uspěl s cenou nižší, než za jakou pracuje obvykle (a nemusí být ani výrazně nižší), není to dobrý vklad do projektu. Zvláště tehdy, pokud dodavatel v témže čase povede projekty, které budou ohodnoceny lépe. Hůře zaplacený projekt veřejného zadavatele se může stát nechtěným a opomíjeným; cílem pak již nebude dokončit jej v maximální kvalitě (jako je jindy u tohoto dodavatele zvykem), ale v lepším případě v kvalitě odpovídající minimálním požadavkům. A to může být naprosto diametrální rozdíl, se kterým však již zadavatel nic nenadělá. To speciálně platí v dnešní době stavební konjunktury a klesajícího zájmu o veřejné zakázky, který může být spojen se ztrátou důvěry ve veřejné zakázky a veřejné zadavatele jako takové (2019).

¹⁾ Viz např. zpráva Evropské komise http://ec.europa.eu/internal_market/scoreboard/performance_per_policy_area/public_procurement/index_en.htm.

²⁾ Hodnocení na základě nejnižší nabídkové ceny je v případech zmíněných v § 114 odst. 3 ZZVZ zakázáno. Uvedené ustanovení ale praxi kvalitního zadávání nijak nepomáhá, a to zejména s ohledem na naprostý nedostatek pozitivní praxe (viz níže).

Je evidentní, že pokud chtějí i veřejní zadavatelé pravidelně a stabilně spolupracovat s kvalitními dodavateli a umožnit jim odvádět kvalitní plnění, musí svůj přístup změnit. Při hodnocení snížit tlak na nabídkovou cenu a dát prostor pro projevení kvality.

V českém prostředí se dosud nepodařilo spolehlivě prosadit žádný univerzální model hodnocení nabídek. Neexistují ani standardy hodnocení nabídek pro specifická odvětví intelektuálně náročných služeb či dodávek (typicky např. IT poradenství, vývoj a dodávka SW), u nichž si jiné než kvalitativní hodnocení ani nelze představit. Tento stav je dlouhodobý a má své objektivní důvody spočívající zejména v dosavadním velmi přísném pohledu přezkumných orgánů (ať už ze strany ÚOHS, soudů či poskytovatelů dotací) na kvalitativní hodnocení, jakož i v naprosto nedostatečné metodické podpoře k vytváření dobré praxe. Očekává se, že nositelem inovace budou sami zadavatelé. Postoj ke kvalitativnímu hodnocení a výběru je však ze strany přezkumných orgánů prezentován natolik konzervativně, že je prakticky nemožné očekávat, že se sami zadavatelé pokusí tuto bariéru překonat a budou dobrovolně čelit riziku, že jejich snaha bude při přezkumu zakázky potrestána. Proto pokusy inovovat a prolomit dogma tradičního modelu zadávání jsou výjimečné. Týkají se takřka výhradně jen těch případů, kdy je zadavatel přesvědčen o neschopnosti tradičního modelu do takové míry, že u konkrétní veřejné zakázky v aplikaci inovativních řešení (i s rizikem napadení postupu) vidí menší zlo.

1.3 Desatero nového přístupu k zadávání

Jak vyplývá z výše uvedeného, základním cílem nového přístupu k zadávání by měla být co nejvyšší kvalita – dodavatele i jeho plnění – v konkrétním čase a v rámci disponibilních finančních prostředků zadavatele. K jeho dosažení pak bude nejbližší ten zadavatel, který bude respektovat či aktivně naplňovat následující body:

1/ **Expertem ve vztahu dodavatel – zadavatel je dodavatel.**

Dodavatel realizuje zakázku, svoje postupy a kvalitu výsledků inovuje, sleduje nejnovější trendy. To je podstatou jeho přežití na trhu. Zadavatel (fakticky jako uživatel) takové know-how z povahy své činnosti ani mít nemůže.³⁾

2/ **Největší expert mezi dodavateli má největší potenciál snížit náklady na celý životní cyklus předmětu zakázky.**

Dodavatel – expert dokáže prohlédnout projekt od začátku do konce. Díky tomu je schopen základy projektu připravit tak, aby v budoucnu generované náklady byly co nejnižší.

3/ **Dodavatel je odpovědný za výsledek.**

Dodavatel dostává prostor pro svoji odbornost. Způsob, jakým bude výsledku zakázky dosaženo, zůstává zásadně o režii dodavatele. Laické zásahy zadavatele jsou zcela nepřijatelné.

4/ **Dodavatel je proaktivní.**

Dodavatel v zájmu projektu aktivně vyhledává příležitosti pro vylepšení a předchází rizikům.

5/ **Úspěch projektu je společným zájmem dodavatele i zadavatele.**

Je lhostejné, co může projekt přivést ke krachu. Společným cílem zadavatele i dodavatele je úspěch projektu. Dodavatel proto zadavateli díky své odbornosti pomáhá překonat i překážky, které jsou rizikem zadavatele.

6/ **Zadavatel dodavatele neřídí, ale průběžně sleduje kvalitu jeho plnění.**

Je-li způsob dosažení výsledku na dodavateli, zadavatel svými neuváženými vstupy do realizace dosažení výsledku nezasahuje.

7/ **Zadavatel je otevřený komunikaci s dodavateli.**

Zadavatel dodavatelům naslouchá a sbírá informace pro svá rozhodnutí. Díky komunikaci s dodavateli lze najít nejvhodnější řešení a toto řešení i zpětně a transparentně obhájit.

8/ **Výběr dodavatele i vlastní realizace zakázky je maximálně transparentní.**

³⁾ To samozřejmě nevyklučuje, aby se na projektu podíleli i odborníci zadavatele. Jde o základní uvědomění si rolí a z toho plynoucí odpovědnosti.

Dodavatel je vybírán na základě objektivních informací. Tyto informace jsou ověřeny před podpisem smlouvy a v průběhu jejího plnění se může kdokoli kdykoli přesvědčit, zda je plněno, co bylo slíbeno.

9/ Zisk dodavatele je odměnou za dosažení slíbeného výsledku.

Zadavatel nevnímá přiměřený zisk dodavatele negativně. Zisk je smyslem podnikání dodavatele a s jeho existencí je proto potřeba přirozeně počítat. Čím kvalitnější dodavatel je, tím větší oprávnění pro zisk by měl zadavatel ctít.

10/ Zadavatel i dodavatel usilují o dlouhodobou udržitelnost vzájemných vztahů. Jedním projektem spolupráce nekončí.

Výběr na kvalitu není programově o náhodě jako v případě výběru na nabídkovou cenu. Kvalitní dodavatelé se proto u zadavatele mohou objevovat pravidelně – vždy, když podají nejvhodnější nabídku. Má proto smysl budovat takové vzájemné vztahy, kde se obě strany budou respektovat a spolupráce pro ně bude potěšením, nikoli překážkou.

Takový model hodnocení, který výše uvedené body respektuje, dává předpoklad k rozumnému a spravedlivému výběru toho nejvhodnějšího dodavatele. V následujících pasážích se pokusíme takový model popsat.

2 INOVATIVNÍ PŘÍSTUP K VEŘEJNÝM ZAKÁZKÁM

V následující kapitole je krok po kroku představeno, jak přistoupit k přípravě, zadávání a realizaci veřejné zakázky, na kterou zadavatel hodlá aplikovat jiný než tradiční model zadávání, zejména co se hodnocení nabídek týče. Jednotlivá doporučení je vhodné realizovat zejména při prvních aplikacích; jak se jednotlivé postupy stanou zadavateli i dodavatelům známějšími, je možné některé z popsaných kroků částečně eliminovat, upravit, příp. zcela vypustit.

V tomto dokumentu popsaný model hodnocení je dále označován rovněž jako „mHEV“. Typickým znakem, který indikuje potřebu využití jiného přístupu k veřejné zakázce, než jak je popsán v případě tradičního modelu zadávání výše, je ztížená možnost (či dokonce nemožnost) kontroly kvality plnění před jeho pořízením. Ta je dána z povahy věci u veřejných zakázek na stavební práce, služby (až na výjimky), ale i některých dodávek.⁴⁾ mHEV je univerzální a lze ji využít ve všech těchto případech.

Jak vyplývá z následujícího textu, mHEV je nejlépe využitelná (v plné míře, tj. se všemi hodnotícími kritérii) v případě veřejných zakázek, jejichž předmět je vyjádřen prostřednictvím požadavků na výkon nebo funkci. Takové veřejné zakázky jsou maximálně otevřeny odbornosti a invenci dodavatele. Je-li předmět veřejné zakázky vyjádřen detailními požadavky, prostor pro invenci dodavatele se zužuje (resp. může být zcela vyloučen). I v takových případech je však mHEV použitelná, jen s určitými, níže popsanými, úpravami.

2.1 Komunikace s dodavateli

Komunikace s dodavateli od přípravy zadávacích podmínek až po realizaci veřejné zakázky je cestou, jak významně zvýšit transparentnost zadávacích řízení, důvěryhodnost zadavatele, zájem dodavatelů o veřejné zakázky zadavatele a tím i pravděpodobnost výběru kvalitního dodavatele.

Dodavatelé jsou nositeli odborných znalostí a v daném čase aktuálních trendů. Zadavatel má využít příležitosti a ještě před zahájením zadávacího řízení z jejich odbornosti čerpat. Svojí otevřeností si u dodavatelů buduje postavení důvěryhodného obchodního partnera, ztrácí se nadřazené postavení zadavatele vůči dodavatelům. Zadavatel otevřenou komunikaci dává dodavatelům najevo, že ho zajímá jejich odborný náhled na veřejnou zakázku, že je ochoten odpovídat na jejich otázky. Postup zadavatele v zadávacím řízení pak pro dodavatele bude lépe čitelný.

2.1.1 PŘEDBĚŽNÁ TRŽNÍ KONZULTACE

V České republice jsou zadavatelé k setkáváním s dodavateli spíše zdrženliví; resp. k setkáním oficiálně pořídaným. Přitom zavedením institutu PTK do ZZVZ dal zákonodárce jednoznačně najevo, že při dodržení základních zásad zadávání veřejných zakázek podle § 6 ZZVZ zadavatel může (a z našeho pohledu má) s dodavateli komunikovat.

V souladu s § 33 ZZVZ je zadavatel oprávněn vést tržní konzultace s odborníky či dodavateli s cílem připravit zadávací podmínky a informovat dodavatele o svých záměrech a požadavcích, pokud to nenarušuje hospodářskou soutěž.

PTK jsou nejčastěji směřovány k projednávání konkrétní veřejné zakázky, příp. skupiny obdobných zakázek. Je vhodné je využít zejména u veřejných zakázek, u kterých zadavatel zavádí inovativní prvek, např. právě nový způsob hodnocení nabídek.⁵⁾ Zejména u pilotních projektů je třeba s dodavateli nadstandardně pracovat již v průběhu přípravy zadávacích podmínek. Seznámit je s metodou hodnocení a dát jim prostor klást dotazy. Příkladnějším jsou pak dodavatelé díky PTK srozuměni s tím, že je třeba si na přípravu nabídky alokovat více času, než je tomu u veřejných zakázek hodnocených na nejnižší nabídkovou cenu.

⁴⁾ Vymezení technických podmínek zadavatelem je jen předpokladem kvality. Konečnou kvalitu díla či jiné činnosti určuje až dodavatel vlastním provedením, kvalitou prací. To platí, ať už je předmětem díla stavba, projektová dokumentace či technologická dodávka. Uvedené se neuplatí v případě těch veřejných zakázek, jejichž předmět je již v době zadávání k dispozici a lze tedy vykonat ex ante kontrolu jeho kvality. To je typické pro dodávky hotových výrobků, standardizované služby (např. telefonních operátorů) apod.

⁵⁾ https://zakazky.muni.cz/document_download_89649.html
<https://vestnikverejnychzakazek.cz/Form01/Display/32387>
<https://vestnikverejnychzakazek.cz/Form01/Display/33390>
<https://zakazky.szdc.cz/vz00001852>

Proč by měli být dodavatelé ochotni sdílet svoje znalosti, svoje know-how se zadavatelem ještě před zahájením zadávacího řízení? Bez potřebných znalostí trhu může zadavatel zadávací podmínky nastavit (být nevědomky) diskriminačně, nepřiměřeně. Dodavatel má jedinečnou možnost tomuto předejít a vysvětlit zadavateli případná úskalí ještě před zahájením zadávacího řízení.

Na PTK zadavatel pozve s dostatečným předstihem co nejširší okruh dodavatelů, ať už uveřejněním ve věstníku veřejných zakázek, na profilu zadavatele, v odborných periodických či rozesláním adresné pozvánky konkrétním dodavatelům. Vzhledem k tomu, že ZZVZ na průběh PTK žádné speciální požadavky neklade, doporučujeme jej udržet v pokud možno neformální rovině. Forma PTK může být písemná i ústní; pokud zadavatel vede PTK za účelem předání informací dodavatelům, vhodnější je osobní setkání s více dodavateli zároveň, při kterém může zadavatel obratem reagovat na případné dotazy dodavatelů. Taková osobní setkání musí zadavatel řádně zaznamenat (pořídít audio záznam, uveřejnit prezentaci či jiné použité dokumenty).⁶⁾ Představuje-li zadavatel tímto způsobem nové prvky v hodnocení, např. mHEV, je vhodné, aby to provedl co možná nejnázorněji. Zadavatel dodavatelům předloží konkrétní představy o účelu veřejné zakázky, který by měl být realizací předmětu veřejné zakázky naplněn, a hodnotících kritériích dávajících dodavatelům příležitost dokázat, že jsou schopni k požadovanému účelu veřejnou zakázku dovést. Dodavatelům jsou rovněž předloženy návrhy šablon pro nabídky, které zadavatel hodlá pro jednotlivá kritéria použít, jakož i základní pokyny k jejich vyplnění.

Po skončení osobního setkání pak zadavatel může dodavatele vyzvat k zaslání případných dotazů či zpětné vazby v písemné formě. Využije-li zadavatel některé návrhy dodavatelů k úpravě zadávací dokumentace, je pak třeba takové části zadávací dokumentace v souladu s § 36 odst. 4 ZZVZ označit a splnit další informační povinnosti.⁷⁾

⁶⁾ https://zakazky.muni.cz/document_download_89826.html
https://zakazky.muni.cz/document_download_89828.html

⁷⁾ Zadavatel musí v zadávací dokumentaci označit informace, které jsou výsledkem PTK, jakož i osoby, které se na PTK podílely, a uvést rovněž všechny podstatné informace, které byly jejich obsahem.

2.1.2 MEET THE BUYER

Meet the Buyer (ve volném překladu „setkání se zadavatelem“) je příležitostí pro zadavatele setkat se s dodavateli bez souvislosti s konkrétním zadávacím řízením. Program setkání zadavatel upravuje podle svých aktuálních potřeb; může se jednat například o:

Program	K čemu slouží
představení plánu veřejných zakázek pro nadcházející období	dodavatelé získají přehled o budoucích obchodních příležitostech
představení průběhu zadávacího řízení	dodavatelé zjistí, co od nich zadavatel očekává
workshop; např.: „jak správně připravit nabídku“ s důrazem na práci se vzorovými formuláři zadavatele	snaha o eliminaci chybovosti nabídek
představení nového systému hodnocení	dodavatelé jsou informováni o novém standardu hodnocení, který zadavatel hodlá pro výběr dodavatelů využívat
představení nových smluvních standardů či novinek v jejich využití	dodavatel ví, že v případě zadání veřejné zakázky bude vázán standardizovanou smlouvou; je srozuměn s jejími základními rysy
možnost dodavatelů prezentovat sami sebe a svoje výrobky či služby	informovanost zadavatele

Meet the Buyer není ZZVZ upraveno. Obecně je tedy zadavatel povinen dodržovat základní zásady zadávání veřejných zakázek podle § 6 ZZVZ.

Zadavatel v pozvánce či jiném oznámení sdělí dodavatelům účel setkání a jeho program, aby byl každý schopen identifikovat, zda je pro něj setkání určeno. Pozvání dodavatelů a zaznamenání průběhu Meet the Buyer může zadavatel provést analogicky, jak je popsáno výše u PTK.

2.1.3 SETKÁNÍ S DODAVATELI PO VYHODNOCENÍ NABÍDEK

Další možností, jak zlepšit vztahy s dodavateli, je vzájemné poskytnutí zpětné vazby k vyhodnocení nabídek, ale i průběhu celého zadávacího řízení. Takové setkání zadavatel zpravidla umožní po uzavření smlouvy. Jde o neformální, v ZZVZ nijak neupravené setkání s dodavateli. Zadavatel touto cestou může zjistit, jaký je názor dodavatelů na průběh řízení a co může do příště zlepšit. Zadavatel může rovněž dodavatele upozornit na nedostatky jejich nabídek a poskytnout doporučení pro budoucí zadávací řízení.

Setkání s dodavateli lze umožnit již v průběhu zadávacího řízení po oznámení o výběru dodavatele. V takovém případě by se měl zadavatel důsledně držet informací poskytnutých v oznámení o výběru, výsledky hodnocení v těchto mezích s dodavateli probrat a shrnout, případně zodpovědět dotazy a nejasnosti s cílem „otupit hrany“ a dát dodavatelům dostatečný prostor k bezprostřední reflexi zadávacího řízení (namísto neefektivní komunikace prostřednictvím námitek a jejich vypořádání).

2.2 Příprava zadávacích podmínek

2.2.1 ÚČEL A PŘEDMĚT VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

Aby mHEV fungovala správně, je nezbytné, aby zadávací dokumentace obsahovala výslovné vyjádření účelu veřejné zakázky (s jakým cílem a představami zadavatel veřejnou zakázku zadává). Jinými slovy: „co a proč má být splněno“.

Zatímco účel veřejné zakázky je z kategorie představ, předmět veřejné zakázky je popsán konkrétními technickými podmínkami, tzn. požadavky na to, „co bude splněno“. Je třeba si uvědomit, že rozhodně ne každý popis předmětu veřejné zakázky (a jeho následné splnění) vede rovněž k naplnění účelu veřejné zakázky. Přitom když je účel veřejné zakázky výslovně vyjádřen a když jsou v zadávacích podmínkách zastoupena efektivní hodnotící kritéria, tak lze případnou disproporcii mezi účelem a předmětem účinně řešit. Je však třeba dát dodavateli prostor. Ten pak díky své odbornosti a zkušenostem právě prostřednictvím hodnotících kritérií hledá pro zadavatele takové řešení, které předmět veřejné zakázky kvalitativně posune tak, aby kýženého účelu dosaženo bylo.

Účel veřejné zakázky je v kontextu hodnotících kritérií proto vhodné vnímat jako generální preferenci toho, k čemu mají dodavatelé ve svých nabídkách reagujících na jednotlivá hodnotící kritéria směřovat. Ten dodavatel, který v nabídce potvrdí maximální dosažení účelu veřejné zakázky, bude hodnocen maximálním množstvím bodů. Jednotlivé body účelu veřejné zakázky jsou nejčastěji věnovány tématům kvality (zadavatel vyjadřuje požadavek na co nejvyšší kvalitu plnění), času (zadavatel zdůrazňuje požadavek na provedení veřejné zakázky ve vymezeném čase, příp. co nejrychleji) a dále podle povahy předmětu veřejné zakázky např. tématům environmentálním (vyjádření požadavku na co nejnižší dopad realizace veřejné zakázky na životní prostředí) a dalším tématům společenské odpovědnosti.

Jak vyplývá z výše uvedeného, popis předmětu veřejné zakázky představuje konkrétní požadavky, které zadavatel vyžaduje splnit. V tradičním modelu zadávání se tyto stávají maximem – každý dodavatel, který by se snažil zadavateli dodat více, kvalitněji, nad rámec požadovaného minima, se vyšší cenou znevýhodňuje. Proto nemá žádnou motivaci nabízet cokoli nad požadované minimum. Při použití mHEV mají dodavatelé možnost nabídnout více a být za to bodově ohodnoceni. Kvalitní dodavatelé mají příležitost soutěžit s těmi, kteří takové kvality nedosahují a konkurují zejména cenou. Podmínky dodavatelů na trhu se díky tomu srovnávají.

Požadavky na předmět veřejné zakázky by měly vycházet z popisu jejího účelu a tento dále rozvíjet a konkretizovat. Aby hodnotící kritéria mHEV mohla skutečně dosažení účelu veřejné zakázky maximalizovat, nesmí tomu požadavky na předmět bránit. mHEV poskytuje dodavatelům prostor a příležitost pro uplatnění své odbornosti a zkušeností (know-how), čímž se mohou odlišit od ostatních dodavatelů. Šíře tohoto prostoru je přitom odvislá od toho, jak podrobné je zadání zadavatele – čím jsou požadavky podrobnější (např. při zadání stavebních prací na základě PDPS a soupisu), tím méně může dodavatel svou expertizu projevit. Výhody mHEV se tak mohou plně ukázat zejména u veřejných zakázek, u kterých jsou zadávací podmínky stanoveny požadavky na výslednou funkci či výkon (typicky zejména u služeb jakéhokoliv druhu nebo staveb projektovaných zhotovitelem – Design-Build).⁸⁾

Specifikace zpracovaná do zbytečného detailu dodavatele nutí zabývat se pro dosažení účelu nepodstatnými otázkami a odvádí pozornost od témat, která vyžadují maximální úsilí a projev odbornosti. Daleko větší komplikací pro dosažení účelu zakázky však jsou tendence popisovat nikoli „co“, ale „jak“ má dodavatel předmět zakázky splnit. Takový popis způsobu splnění předmětu zakázky pak může vést k deformitám výsledku (čím méně bude vyprojektováno na straně zadavatele, tím větší bude odpovědnost dodavatele za výsledek), nemožnosti dosáhnout maximálního efektu a rovněž také až k diskriminačnímu jednání. Způsob splnění funkcí a výkonových požadavků by měl zadavatel zásadně nechat na dodavatelích.⁹⁾

2.2.2 TECHNICKÉ KVALIFIKAČNÍ PŘEDPOKLADY

Při hodnocení nabídek podle nejnižší nabídkové ceny jsou technické kvalifikační předpoklady vedle formulace požadavků na předmět veřejné zakázky reálně jediným sítím potenciálních dodavatelů.

V situaci, kdy požadavky na předmět zakázky budou vyjádřeny v kombinaci účelu veřejné zakázky a funkcí/výkonových požadavků a v zadání budou zastoupena relevantní hodnotící kritéria, zůstane technické kvalifikaci přesně ta funkce, kterou by měla plnit. Bude základní selekcí dodavatelů s tím, že o výběru rozhodne nejlepší poměr nabízené kvality a ceny. Jinými slovy: mHEV technickou kvalifikaci nevyklučuje, avšak neklade na ni takový důraz (nemusí být tak přísná) jako v tradičním modelu zadávání.

2.2.3 HODNOTÍCÍ KRITÉRIA mHEV – OBECNĚ

Tento dokument nabízí základní variantu hodnotících kritérií mHEV, která fungují jako harmonický celek. Kritérium *Odborná úroveň* umožňuje dodavateli projevit kvalitu popisem své odbornosti, resp. odbornosti svého týmu, a to ve vazbě na dosažení účelu veřejné zakázky. Kritérium *Rizika* ověřuje schopnost dodava-

⁸⁾ V případech veřejných zakázek na stavební práce s PDPS a soupisem zajišťovanými zadavatelem či veřejných zakázek na dodávky lze hodnotící kritéria aplikovat s určitými omezeními, která vyplývají z vyšší míry rozpracovanosti a konkrétnosti požadavků zadavatele (např. omezené použití hodnotícího kritéria Pokročilé řešení – viz níže).

⁹⁾ Je to opět tradiční přístup k zadávání veřejných zakázek, který zadavatele nutí k co nejdětalnějšímu popisu předmětu a způsobu jeho dosažení. Jen tak se má zadavatel o co opřít, když za nabídnutou (někdy i mimořádně) nízkou nabídkovou cenu vyžaduje kvalitu. Zadavatel je navrhovatelem konkrétního řešení a poptává fakticky jen reaktivního „dělníka“, který má jeho představy zrealizovat. Dosažení účelu veřejné zakázky (výslovně nevyjádřeného, jelikož k vyjádření není důvod) pak stojí výhradně na schopnostech zadavatele předmět veřejné zakázky opravdu dobře popsat. A na náhodě v podobě výběru dodavatele na základě nejnižší nabídkové ceny.

tele reagovat na konkrétní podmínky veřejné zakázky, identifikovat rizika ohrožující účel veřejné zakázky a navrhnout k nim efektivní opatření. Kritérium *Pokročilé řešení* pak vybízí dodavatele k nabídce plnění nad rámec minimálních požadavků tak, aby účelu veřejné zakázky bylo dosaženo lépe. V rámci kritéria *Vlastnosti a schopnosti projektového manažera* získá zadavatel příležitost interaktivní formou (prostřednictvím pohovoru) ověřit, zda klíčová osoba na straně dodavatele má či nemá vlastnosti a schopnosti nezbytné pro vedení realizace veřejné zakázky. Posledním dílkem do mozaiky výběru dodavatele je pak nabídková cena.

Při tvorbě zadávací dokumentace stanoví zadavatel váhu jednotlivých hodnotících kritérií podle specifik konkrétní veřejné zakázky, přičemž kvalitativní hodnotící kritéria by měla mít dostatečný prostor reálně ovlivnit výběr dodavatele. Pokud je využita plná škála hodnotících kritérií mHEV, lze doporučit, aby úvahy o konečném nastavení vah vycházely z následujícího základního (obecného) předpokladu: *Odborná úroveň* – 35 %, *Rizika* – 15 %, *Pokročilé řešení* – 15 %, *Vlastnosti a schopnosti projektového manažera* – 10 % a *Nabídková cena* – 25 %.

2.2.3.1 ODBORNÁ ÚROVEŇ

Hodnotícím kritériem *Odborná úroveň* jsou dodavatelé vybízeni k uvádění tvrzení o své odborné úrovni, přičemž všechna tvrzení musí splňovat základní požadavek: přínos pro naplnění účelu veřejné zakázky. Je přitom lhostejno, zda se tvrzení vztahuje k technické připravenosti dodavatele (zejména hmotnému či nehmotnému vybavení dodavatele, zavedeným metodickým postupům, certifikátům dokládajícím schopnost poskytovat plnění veřejné zakázky v určitém standardu kvality atp.) či organizaci, kvalifikaci nebo zkušenostem projektového manažera či jiných klíčových pracovníků dodavatele, kteří by se měli podílet na plnění veřejné zakázky.¹⁰⁾

Je na každém dodavateli, aby posoudil, v čem jeho odborná úroveň spočívá a jak ji v tvrzení popsat tak, aby vyjadřovala jednoznačný přínos pro naplnění účelu veřejné zakázky.

Tvrzení je hodnoceno pozitivně jedině tehdy, pokud je jeho vztah k účelu veřejné zakázky (jeho tzv. efekt) vyjádřen číselnou hodnotou. Dalším předpokladem pro pozitivní hodnocení tvrzení je pak skutečnost, že efekt tvrzení je ověřen praxí a jeho dosažení na konkrétní veřejné zakázce je tak reálné.

Aby zadavatel usnadnil přípravu nabídek, jakož i jejich vlastní hodnocení, předloží dodavatelům formuláře, které je budou jednoznačně vést k vyplnění údajů relevantních pro hodnocení. Zároveň omezí rozsah předkládaných informací.

Všechny uvedené informace a údaje pak budou vybraným dodavatelem před rozhodnutím o výběru detailně vysvětleny a obhájeny, a to v rámci tzv. *Ověřovací fáze*.

Díky své otevřenosti umožňuje takto konstruované kritérium všem dodavatelům stejnou měrou projevit svou odbornost. Pokud povede k maximalizaci účelu veřejné zakázky a dodavatelé budou schopni tento efekt odbornosti ve vztahu k účelu vyčíslit, získají maximální bodový zisk.

Aby byla schopnost kritéria umožnit dodavateli projevit svou odbornost maximálně zachována, nesmí zadavatel předem definovat konkrétní aspekty, které bude u jednotlivých dodavatelů sledovat; každý dodavatel může mít svou odbornou kvalitu postavenou jinak. Na druhou stranu ale musí být z účelu veřejné zakázky zřejmé, které cíle a potřeby zadavatele jsou pro úroveň kvality dodavatele významné a budou hodnoceny nejlépe.

¹⁰⁾ Dle důvodové zprávy k ZZVZ a převažujícího názoru je počítáno s hodnocením „kvality osob/týmu“ jen u veřejných zakázek na služby, kde lze dovést skutečně významný vliv na plnění, zejména tedy u intelektuálních služeb, kde taková osoba je de facto sama „dodávaným plněním“.

Dosavadní praxe realizace veřejných zakázek a rovněž aplikace hodnotících kritérií však dokládá, že okruh veřejných zakázek, u nichž má na úroveň plnění kvalita těchto osob významný dopad (jak to vyžaduje § 116 odst. 2 písm. e) ZZVZ), je mnohem širší. Tak např. i v případě veřejných zakázek na stavební práce zadávaných na základě PDPS a soupisu, kde předmět prací dosahuje vyšší hodnoty či je věcně náročnější, je osoba „hlavního stavbyvedoucího“ či obecně „projektového manažera“ na straně zhotovitele zcela klíčová. Od komunikace příprav realizační dokumentace a její projednávání s objednatel, přes řízení a koordinaci jednotlivých osob podílejících se na stavbě (vlastních stavebních dělníků, ale i subdodavatelů a jejich dělníků), po řešení vad provádění a krizových stavů, to vše klade obrovské nároky na schopnosti jednotlivce či úzkého pracovního týmu zhotovitele. Hodnocení jeho či jejich kvality je proto dle autorů tohoto dokumentu zcela na místě.

Zadavateli by měl být dán prostor, aby zjistil, popsal a obhájil role klíčových osob na straně dodavatele. Říci předem bez detailní znalosti povahy a způsobu plnění konkrétní veřejné zakázky, že v takové "kategorii" veřejných zakázek se osoby, jejichž kvalitu lze hodnotit, nevyskytují, je pro správnou zadavatelskou praxi nerozumné, zbytečně limitující a v konečném důsledku kontraproduktivní.

2.2.3.2 RIZIKA

Cílem kritéria *Rizika* je vybrat dodavatele, který je schopen potenciální rizika konkrétní veřejné zakázky nejenom identifikovat, ale díky předchozím zkušenostem, schopnostem či odborným znalostem eliminovat možnost jejich vzniku či případně alespoň minimalizovat jejich dopad.

Dodavatelé na základě zadavatelem stanovených technických a obchodních podmínek identifikují rizika, a to pouze taková, která jsou relevantní k předmětu veřejné zakázky. Za relevantní pak lze označit riziko,

- ▶ které může ztížit či dokonce ohrozit naplnění účelu veřejné zakázky,
- ▶ které je rizikem zadavatele,¹¹⁾
- ▶ které dosahuje určité (zadavatelem předem stanovené) finanční významnosti,
- ▶ které účastník v minulosti opakovaně řešil (příp. obdobně); efekt opatření je ověřený a jeho dosažení na předmětné veřejné zakázce je tak reálné.

Ze zadávacích podmínek, resp. ze vzorových šablon pro nabídku, musí být dodavatelům zřejmé, jaké informace k jednotlivým rizikům a opatřením zadavatel požaduje. Pak mají všichni dodavatelé stejné podmínky a záleží pouze na jejich odbornosti, která rizika identifikují a jaká opatření k nim navrhnou. Za taková opatření, která prokáží vysokou efektivitu, obdrží dodavatelé maximální množství bodů.

Informace uvedené v nabídce nejlépe hodnoceného účastníka pak budou prokazovány a ověřovány relevantními doklady a dokumenty v rámci *Ověřovací fáze*.

Cena opatření nevstupuje do nabídkové ceny. Riziko se stane součástí plánu rizik vytvořeného v *Ověřovací fázi* a ten pak bude jedním z dokumentů, který bude smluvním stranám k dispozici v rámci realizace. Teprve naplní-li se potřeba na riziko reagovat, rozhodne zadavatel, zda provedením opatření dodavatele pověří, příp. zda jím pověří třetí osobu či opatření zajistí svépomocí.

2.2.3.3 POKROČILÉ ŘEŠENÍ

Hlavním cílem kritéria *Pokročilé řešení* je umožnit dodavatelům nabídnout více (vyšší hodnotu) nad minimální požadavky zadavatele. O zvýšení hodnoty lze uvažovat zejména:

- ▶ ve vztahu k předmětu veřejné zakázky (např. zvýšení užitku z díla vylepšením jeho stávajících či přidáním dalších funkcionalit), tedy přímým zvýšením technické úrovně nabízeného plnění, příp.
- ▶ ve vazbě na závazky s jeho plněním související či doprovodné (např. lepší parametry servisu či provozu díla), tedy nepřímým zvýšením technické úrovně nabízeného plnění.

Kritérium vychází z předpokladu, že zadavatel v účelu veřejné zakázky popíše, čeho má být realizací veřejné zakázky dosaženo. Dodavatelé pak v takto vymezených tématech hledají „mezery“ mezi účelem veřejné zakázky a jejím předmětem a navrhnou taková vylepšení, která povedou k lepšímu dosažení účelu veřejné zakázky. Jiná vylepšení předmětu veřejné zakázky (bez vazby na účel veřejné zakázky) nejsou pro hodnocení relevantní. V těchto souvislostech je potřeba znovu poukázat na skutečnost, že požadavky na předmět veřejné zakázky nesmí být příliš detailní, aby je dodavatelé byli schopni v souvislosti s popsáním účelem veřejné zakázky v rámci stanovené lhůty pro podání nabídek posoudit. V opačném případě je třeba zvážit, zda kritérium *Pokročilé řešení* v konkrétním případě nevypustit.¹²⁾

Zadavatel vedle toho vymezí i požadavky na adekvátnost vylepšení, tzn. stanoví limity pro vylepšení, zejména z hlediska jejich vlivu na čas a cenu realizace veřejné zakázky¹³⁾ (vylepšení jsou automaticky součástí nabídkové ceny), příp. náklady v souvislosti s provozem předmětu veřejné zakázky. Rozsahu a obsahu požá-

¹¹⁾ Dodavatelé nemohou uvádět rizika stojící na jejich straně, např. nemožnost sestavit/udržet dostatečně kvalitní tým, neznalost technických norem relevantních pro plnění veřejné zakázky apod.

¹²⁾ Od použití kritéria *Pokročilé řešení* se nejčastěji ustupuje v případě veřejných zakázek na stavební práce s PDPS a soupisem zajišťovanými zadavatelem. V těchto případech nezůstává pro vylepšení žádný prostor - všechna by vyžadovala větší či menší úpravu technických podmínek stanovených zadavatelem, což je v OŘ či ZPŘ nepřijatelné.

¹³⁾ Cena vylepšení je limitována předpokládanou hodnotou, příp. speciálně pro potřeby tohoto kritéria stanovenou maximální cenou. Maximální cena, v rámci které mohou dodavatelé vylepšení navrhnout, musí dávat dostatečný prostor – jinak nemá smysl o *Pokročilém řešení* uvažovat. Při stanovení požadavků na adekvátnost vylepšení by měl zadavatel dále zohlednit i rozsah a náročnost projektu, jakož i náročnost (a náklady) přípravy nabídky na straně dodavatelů.

dvakrát na adekvátnost vylepšení přizpůsobí zadavatel i lhůtu pro podání nabídek tak, aby dodavatelé měli dostatek času jednak na posouzení zadávacích podmínek, jednak na vypracování nabídky.

Ze zadávacích podmínek, konkrétně ze vzorových šablon pro nabídku, musí být dodavatelům zřejmé, jaké informace k jednotlivým vylepšením zadavatel požaduje. Zároveň budou všichni dodavatelé vycházet ze vztahu mezi účelem a předmětem veřejné zakázky a díky tomu budou reagovat na tytéž mezery, resp. příležitosti. Všem je tedy zřejmé, na co se zaměřit.

Informace k jednotlivým vylepšením, které uvedl ve své nabídce nejlépe hodnocený účastník, budou tímto účastníkem podloženy relevantními doklady a dokumenty v rámci *Ověřovací fáze*. Teprve takto podložená vylepšení představují záruku dosažení účelu veřejné zakázky a jsou způsobilá k tomu, aby byla realizována. Pokud se v rámci *Ověřovací fáze* ukáže, že vylepšení realizovat nelze či že nedosahuje hodnot deklarovaných v nabídce, znamená to vyloučení dodavatele, příp. ztrátu bodů, které za vylepšení obdržel (v závislosti na nastavení zadávacích podmínek). Pokud se o nerealizování vylepšení, které se již stalo součástí smlouvy, rozhodne až v průběhu plnění veřejné zakázky na základě nově vzniklých a předem netušených okolností, lze (při naplnění zákonných podmínek) uvažovat o změně závazku podle § 222 ZZVZ, ideálně pak podle zadavatelem předem stanoveného mechanismu včetně příp. kompenzace. V těchto případech však lze jen doporučit, aby za nerealizování vylepšení stály výhradně objektivní důvody. Ke každému vylepšení, za které zadavatel udílí body, by tedy mělo být zásadně přístupováno tak, že bude při realizaci veřejné zakázky provedeno.

2.2.3.4 VLASTNOSTI A SCHOPNOSTI PROJEKTOVÉHO MANAŽERA

Projektovým manažerem je myšlena klíčová osoba na straně dodavatele pověřená manažerským vedením projektu (např. u stavebních veřejných zakázek podle Českého standardu smlouvy pro výstavbu nebo smluvního standardu FIDIC by roli projektového manažera mohl plnit „zástupce zhotovitele“).¹⁴⁾

Kritérium tohoto typu, je-li orientováno výhradně na manažerské dovednosti projektového manažera, musí být vždy doprovázeno dalším kritériem či kritérii, která jsou zaměřena na jeho odborné schopnosti a zkušenosti. V opačném případě hrozí výběr osoby, která sice bude disponovat manažerskými kompetencemi, ale ve vztahu k předmětu veřejné zakázky budou její schopnosti či zkušenosti nedostatečné, což celý proces hodnocení neobhajtelně poškodí.

Podstatou hodnocení je tedy ověření, zda z hlediska veřejné zakázky klíčové osoby na straně dodavatele skutečně mají ty vlastnosti a schopnosti, které zadavatel považuje za zásadní pro správné vedení realizace veřejné zakázky, a zda jsou schopny tuto realizaci zajistit.¹⁵⁾ Požadované vlastnosti a schopnosti jsou přitom předem v zadávacích podmínkách uvedeny, takže každý dodavatel může projektového manažera či další takto hodnocené osoby vybrat podle toho, zda a do jaké míry těmito vlastnostmi a schopnostmi disponují či nikoli.

Průběh ověření těchto vlastností a schopností, tj. pohovoru, je řízen zadavatelem, nesmí jít o volnou prezentaci dotazovaného; *de facto* se tento pohovor podobá pohovoru uchazeče o zaměstnání s jeho potenciálním zaměstnavatelem. Délka pohovoru by neměla přesáhnout 20 minut na dotazovaného a měl by být veden o tématech srozumitelných pro laiky. Zadavatel se tak může dotazovat na motivaci dotazovaného ve vztahu k veřejné zakázce, jak a čím přispěje k maximalizaci jejího účelu. Může být rovněž vyžadováno, aby dotazovaný provedl krátké shrnutí jeho pohledu na realizaci veřejné zakázky s důrazem na rizika a jejich zmírnění, příp. popsal, jak dodavatel měří svoji výkonnost. Zadavatel by se přitom měl vyvarovat dotazů na podrobnosti ve vztahu k veřejné zakázce. Nepředpokládá se totiž, že dotazovaný – opravdový expert ve svém oboru – bude mít při své vytíženosti v této fázi zadávacího řízení dostatek času na detailní přípravu. Podobně mylná představa je ta, že dotazovaný (expert) nabídku připravoval sám; ani dotazy na detaily z nabídky by proto neměly během pohovoru zaznít. Takové dotazy mohou výsledky hodnocení v rámci tohoto kritéria zásadně devalvovat.

Platí, že otázky musí být zadavatelem připraveny předem, přičemž odpovědi na ně by neměly být jednoduché. Dotazovaný musí dostat příležitost prokázat své schopnosti – komunikační, manažerské, schopnost

¹⁴⁾ Pojem „projektový manažer“ v kontextu tohoto dokumentu tedy není totožný s pojmem „projektový manažer“ použitým v Doporučení ke smlouvám a projektovému řízení v BIM, ve kterém je projektovým manažerem označován klíčový člen projektového týmu objednatele, nikoli zhotovitele (dodavatele).

¹⁵⁾ Výslovné potvrzení, že příslušná osoba požadované vlastnosti a schopnosti skutečně má, je přitom dodavatelem potvrzeno již v podané nabídce. Tak je zachován model písemné nabídky a jejího ověření (prostřednictvím pohovoru).

orientace v problematice a pohotové reakce. Zásadně pak musí být všem dotazovaným pokládány tytéž otázky.

Podle povahy veřejné zakázky pak může zadavatel připustit/požadovat, aby během pohovoru dotazovaní předkládali, představovali a obhajovali např. modely, svoje předchozí zkušenosti, příp. realizační tým.

Průběh pohovoru je třeba vhodně zachytit; v praxi se jako ideální jeví kombinace písemného záznamu hodnocení v podobě předem připraveného kontrolního listu a audiovizuálního záznamu.

2.2.3.5 NABÍDKOVÁ CENA

Hodnocení cenových aspektů hraje v zadávání veřejných zakázek nepochybně významnou roli. Význam kritéria *Nabídková cena* je však v českém prostředí přeceňován.

Stále se lze ještě setkat s názory, že kritérium *Nabídková cena* by mělo mít vždy větší váhu než ostatní hodnotící kritéria, protože jen takovým způsobem lze zamezit nevhodnému postupu a překročení disponibilních finančních prostředků. Daleko efektivnějším způsobem zamezení možného excesu nabídkové ceny v případě multikritériálního hodnocení je (a to platí vždy, bez ohledu na váhu) použití limitace nabídkové ceny, a to stanovením

- ▶ její nejvýše přípustné hodnoty nebo naopak
- ▶ hodnoty, pod kterou bude nabídková cena považována za mimořádně nízkou¹⁶⁾.

Tímto způsobem může zadavatel předem jednoznačně jako závaznou zadávací podmínku stanovit limity, které musí dodavatelé ve svých nabídkách respektovat. V případě, že se tak nestane, vystavují se riziku vyloučení z účasti.¹⁷⁾

Zadavatel může rovněž v zadávacích podmínkách stanovit minimálně přípustnou nabídkovou cenu. Nabídne-li dodavatel jako nabídkovou cenu částku, která je nižší než zadavatelem stanovená minimálně přípustná nabídková cena, bude pro účely hodnocení jeho nabídky použita minimálně přípustná nabídková cena.¹⁸⁾

S možností limitace nabídkové ceny pak souvisí i možnost zadavatele stanovit v zadávacích podmínkách pevnou cenu, za kterou bude nabízené plnění poskytnuto. Zadavatel v takovém případě nabídky hodnotí pouze na základě kvalitativních hodnotících kritérií.

V některých případech je vhodné ve struktuře nabídkové ceny zohlednit i plnění, které se sice s větší či menší pravděpodobností očekává, ale jehož konkrétní rozsah není možné předem stanovit. Zpravidla se jedná o takové plnění, u něhož se skutečná cena odvíjí od množství realizovaných jednotek (např. hodin či určitých úkonů). V takovém případě může být nabídková cena stanovena na základě zadavatelem předem připraveného modelového výpočtu, ve kterém bude zohledněna předpokládaná četnost/množství plnění. Cena za realizaci veřejné zakázky je potom dána soutěženou jednotkovou cenou a skutečným rozsahem realizovaných jednotek.

2.2.4 ZPŮSOB HODNOCENÍ

V rámci přezkumu nabídky je zkontrolováno, zda dodavatel v nabídce, resp. v dokumentech jednotlivých hodnotících kritérií, uvedl všechny požadované údaje. Následně je každá nabídka hodnocena co do míry naplnění účelu veřejné zakázky (pořadí, v jakém jsou nabídky hodnoceny, nemá na hodnocení vliv). Způsob hodnocení a přidělování bodů musí být v zadávací dokumentaci popsán předem s tím, že jej nelze v průběhu hodnocení měnit.

¹⁶⁾ Srovnej s ustanovením § 113 odst. 2 ZZVZ.

¹⁷⁾ V případě nerespektování spodního limitu určujícího mimořádně nízkou nabídkovou cenu nelze účastníka vyloučit bez dalšího. Zadavatel musí dále postupovat způsobem upraveným v ustanovení § 113 odst. 4 a násl. ZZVZ.

¹⁸⁾ Tento institut je důsledkem obtížné realizovatelnosti (resp. faktické nerealizovatelnosti) vyloučení dodavatelů s mimořádně nízkou nabídkovou cenou. Těží jednak ze zákonné možnosti zadavatele stanovit pevnou cenu veřejné zakázky (v tomto případě ale jen pro účely hodnocení, navíc nikoli jedinou hodnotou, ale intervalem hodnot), tak z rozhodovací praxe ÚOHS k hodnocení délky záručních dob či zkrácení doby realizace, kdy se ustálil požadavek ÚOHS na vymezení limitů pro „maximum/minimum“ (podle toho, co má být hodnoceno nejlépe) ve vztahu k tomu, co mohou dodavatelé zadavateli nabídnout. Dodavatel i v tomto případě teoreticky může podat nabídkovou cenu nižší než je zadavatelem stanovená minimálně přípustná; nebude vyloučen, jen za ni obdrží pouze body odpovídající úrovni minimálně přípustné nabídkové ceny.

Dosavadní praxe ukazuje, že čím menší rozsah stupnice hodnocení má, tím lépe. S nižším počtem hodnocených úrovní nemá zadavatel problém jednotlivé nabídky odlišit, ale hlavně lze relevantně, účinně a relativně snadno číselné hodnocení propojit se slovním odůvodněním tak, aby vzájemně korelovala.¹⁹⁾

Pro kritéria *Odborná úroveň, Rizika a Pokročilé řešení* lze doporučit použití hodnotící stupnice 1, 6, 8, 10, kde:

- ▶ 10 bodů náleží každému dodavateli, který prokázal vysokou kvalitu podloženou odpovídajícími číselnými hodnotami,
- ▶ 8 bodů náleží každému dodavateli, který prokázal nadprůměrnou (ani vysokou, ale ani průměrnou) kvalitu; i tato nadprůměrná kvalita přitom byla doprovázena odpovídajícími číselnými hodnotami,
- ▶ 6 bodů, neutrální hodnocení, náleží dodavatelům tehdy, kdy projeví průměrnou kvalitu, příp. jakoukoli kvalitu bez podložení relevantními číselnými hodnotami; 6 bodů je udělováno rovněž v případě, kdy dodavatel na hodnotící kritéria nijak nereaguje (předložil prázdný papír), příp. tehdy, kdy některé pro hodnocení důležité informace nejsou ve formuláři vyplněny či nejsou vyplněny správně,
- ▶ 1 bod je udělen dodavateli, který projevil nekvalitu, neschopnost, přičemž tuto podložil relevantními číselnými údaji; je jasné, že takovými schopnostmi se dodavatelé v nabídkách dobrovolně chlubit nebudou, proto je udělení 1 bodu velmi výjimečné.

Zkušenější zadavatel v případě veřejných zakázek s vyšším počtem (3 a více) bodů vymezených jako účel veřejné zakázky může uvažovat i o rozšíření výše uvedené stupnice o další úrovně nad neutrální hodnocení – tj. 7 a 9 bodů.

Pro potřeby kritéria *Vlastnosti a schopnosti projektového manažera* se pak jako dostatečná jeví stupnice 1, 5, 10, na které

- ▶ 10 bodů náleží dodavateli tehdy, pokud projektový manažer během pohovoru potvrdil, že požadovanou vlastnost či schopnost skutečně má,
- ▶ 5 bodů náleží dodavateli tehdy, pokud projektový manažer během pohovoru nepotvrdil, zda požadovanou vlastnost či schopnost skutečně má,
- ▶ 1 bod náleží dodavateli tehdy, pokud projektový manažer během pohovoru potvrdil, že požadovanou vlastnost či schopnost skutečně nemá.

Způsob hodnocení kritéria *Nabídková cena* nastaví zadavatel podle svých zvyklostí (nejčastěji prostým porovnáním nabídkových cen dodavatelů). Hodnocení v kritériu Nabídková cena není nijak ovlivněno hodnocením v ostatních hodnotících kritériích.

Ať už je bodové hodnocení jakékoli, musí být vždy doprovázeno odpovídajícím slovním odůvodněním. V tomto ohledu zadavatel ocení formulářovou strukturu nabídek, protože ta umožňuje předem připravit kontrolní listy, které osoby pověřené hodnocením k řádnému postupu navádí. Kontrolní listy jsou v mHEV přitom postavené tak, aby hodnotitelé nejprve zaznamenali, zda jsou naplněny formální požadavky pro ohodnocení více jak 6 body, a teprve v tom případě, kdy nabídka všechny relevantní informace obsahuje, rozhodli o případném přidělení vyššího než neutrálního bodového zisku.

Z dosavadní praxe vyplývá, že hodnota 6 bodů je zdaleka nejčastější; a to ne z toho důvodu, že by dodavatelé nabízeli pouze průměrnou kvalitu, ale proto, že jejich nabídka neobsahuje všechny relevantní hodnocené informace (typicky číselné vyjádření kvality). Přitom právě „jazyk čísel“ je tím, co mHEV odlišuje od ryze subjektivních modelů hodnocení. Číselná hodnota vyjadřující kvalitu je pojistkou transparentnosti, a to jak hodnocení samotného, tak následné realizace zakázky, kdy lze vysledovat, zda efekty slíbené ve vybrané nabídce byly skutečně splněny.

Hodnocení nabídek podle mHEV je poměrně schematické a v porovnání se subjektivními kritérii nezabere příliš času. Časovou dotaci při jednotkách nabídek lze odhadnout na přibližně 14 dní, během nichž se předpokládají 2–3 setkání hodnotitelů. Díky tomu pak lze doporučit, aby konečnou podobu kontrolních listů zadavatel ještě předložil k revizi osobě, která má s mHEV zkušenosti. Tato nebude revidovat odborné hodnotící soudy, ale výhradně formální stránku správnosti hodnocení (může jí být např. s mHEV obeznámený manažer

¹⁹⁾ Dříve doporučované hodnocení na stupnici 0-100 se v praxi ukazuje jako velmi těžko realizovatelné, prakticky neobhajtelné a netransparentní. Hodnotitelé nejsou reálně schopni bez dalšího racionálně usoudit, kdy plnění odpovídá 62 a kdy 66 bodům, natož tento rozdíl transparentně odůvodnit. Stupnice o čtyřech úrovních (a v určitých případech i o třech) je zcela dostatečná. Dovoluje hodnotitelům diferencovat mezi průměrným, dobrým a excelentním a přiřadit k tomu odpovídající odůvodnění. To vše v reálném čase bez zbytečných prodlév.

veřejných zakázek). Tímto postupem se výrazně eliminuje chybovost hodnocení a jeho potenciální napadení ze strany dodavatelů.

Co se požadavků na osoby hodnotitelů týče, lze jen doporučit, aby (ideálně všichni) disponovali odborností a zkušeností v souvislosti s předmětem veřejné zakázky. Vedle toho je naprosto nezbytné, aby všichni hodnotitelé i jejich případní náhradníci byli předem seznámeni s popsáním modelem hodnocení a byli s ním ztotožnění.

2.2.5 HARMONOGRAM ŘÍZENÍ

Harmonogram řízení slouží k tomu, aby měli dodavatelé dopředu představu o tom, jak bude zadávací řízení probíhat, kdy mají být osobně přítomni na setkání se zadavatelem (např. u pohovoru v rámci hodnotícího kritéria *Vlastnosti a schopnosti projektového manažera*, na *Ověřovací fázi*) a na kdy si mají alokovat pracovní síly pro případnou realizaci veřejné zakázky.

Vzhledem k množství faktorů, které mohou ovlivnit průběh zadávacího řízení (např. vysvětlení, doplnění a změny zadávacích podmínek a s tím spojené prodloužení lhůty pro podání nabídek, počet nabídek, potřeba věnovat více času hodnocení nabídek či *Ověřovací fázi*), není zadavatel schopen odhadnout časovou náročnost jednotlivých kroků zcela přesně; s postupující standardizací mHEV je ale predikce časové náročnosti jednotlivých kroků čím dál přesnější.

Aby harmonogram co nejvíce odpovídal reálnému průběhu zadávacího řízení, doporučujeme používat „plouvoucí“ termíny. Příklad nastavení harmonogramu řízení je uveden níže:

Postup v Řízení	Odhadovaná náročnost v pracovních dnech (počítáno vždy od splnění předchozího řádku)
Otevírání nabídek (mimo Cenových částí nabídek)	0 (bez zbytečného odkladu po uplynutí lhůty pro podání nabídek)
Dokončení hodnocení v kritériích <i>Odborná úroveň, Rizika a Pokročilé řešení</i>	+ 14
Oznámení průběžných výsledků hodnocení	+ 2
Dokončení hodnocení v kritériu <i>Vlastnosti a schopnosti Projektového manažera</i>	+ 14
Oznámení průběžných výsledků hodnocení	+ 2
Otevírání Cenových částí nabídek a hodnocení nabídek v kritériu <i>Nabídková cena</i>	+ 7
Výzva vybranému dodavateli k provedení <i>Ověřovací fáze</i>	+ 2
Ukončení <i>Ověřovací fáze</i>	+ 14
Rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky	+ 2
Podpis Smlouvy	+ 15

2.2.6 „DVOUOBÁLKOVÁ“ METODA

Ve výše popsané škále hodnotících kritérií mHEV je oddělení hodnocení²⁰⁾ podle kvalitativních kritérií (*Odborná úroveň, Rizika, Pokročilé řešení a Vlastnosti a schopnosti projektového manažera*) od hodnocení podle kritéria *Nabídková cena* jednoduchým způsobem, jak zvýšit transparentnost a objektivitu průběhu zadávacího řízení. Dodavatelé jsou v zadávacích podmínkách instruováni, aby nabídkovou cenu uvedli pouze do samostatné části nabídky; stejně tak jsou upozorněni na následky, pokud tak neučiní (vyloučení z účasti v zadávacím řízení). Po ukončení hodnocení podle kvalitativních kritérií jsou dodavatelům zveřejněny průběžné výsledky. Následně zadavatel otevře části nabídek, ve kterých je uvedena nabídková cena. Hodnotitelé tak hodnotí kvalitu dodavatele nezávisle na výši nabídkové ceny.

²⁰⁾ V souladu s § 110 odst. 3 ZZVZ.

Tomuto jednoduchému postupu stojí prozatím v cestě elektronické nástroje, které zadavatelé používají pro administraci veřejných zakázek; pouze některé z nich umožňují dvouobálkovou metodu využít.

2.2.7 ANONYMITA

Další možností, jak pozornost hodnotitelů zaměřit pouze na kvalitu dodavatelů projevenou v nabídkách, je anonymita nabídek. Dodavatelé dokumenty týkající se kritérií *Odborná úroveň*, *Rizika* a *Pokročilé řešení* podávají anonymně, tzn. neidentifikují sebe, svého projektového manažera či další členy realizačního týmu, ani žádné další informace, na základě kterých by mohli hodnotitelé odhalit jejich totožnost (názvy referenčních zakázek, objednatelů referenčních zakázek, jimi vytvořené výrobky, systémy apod.). Hodnotitelé se potom nesoustředí na předchozí zkušenosti s dodavateli či jejich pracovníky.

Požadavek na anonymitu příslušných částí nabídky je třeba dodavatelům v zadávacích podmínkách vysvětlit. V případě, že dodavatel neuposlechne daného doporučení, lze si představit, že pověřená osoba zadavatele vázaná mlčenlivostí provede anonymizaci nabídky podle požadavků zadávacích podmínek za dodavatele. Lze doporučit, aby takto anonymizovaná nabídka byla následně dána dodavateli na vědomí. Takový postup musí být v zadávacích podmínkách rovněž výslovně popsán. Zejména u pilotních projektů je nastíněná varianta vhodnější; dodavatelé na doporučení anonymizace své nabídky zapomínají či anonymizaci provádějí neúplně (např. neidentifikují sebe, ale identifikují své objednatele).

2.2.8 OVĚŘOVACÍ FÁZE

Poté, co zadavatel ukončí hodnocení (avšak před uzavřením smlouvy), vyzve dodavatele, jehož nabídka byla vyhodnocena jako ekonomicky nejvýhodnější, k provedení *Ověřovací fáze*. Úkolem dodavatele v průběhu *Ověřovací fáze* je potvrdit a obhájit

- ▶ hodnoty, které uvedl ve své nabídce ke kritériím *Odborná úroveň*, *Rizika* a *Pokročilé řešení* (pokud za ně dosáhl na vyšší než neutrální hodnocení), a to předložením alespoň prostých kopií dokladů prokazujících jejich pravdivost a správnost;
- ▶ schopnost předvídat a příp. reagovat na rizika zadavatele spojená s veřejnou zakázkou, a to předložením plánu řízení rizik obsahujícího alespoň ta rizika, u nichž dodavatel dosáhl na vyšší než neutrální hodnocení, jakož i jim odpovídající opatření,
- ▶ schopnost realizovat *Pokročilé řešení* (pokud za ně dosáhl na vyšší než neutrální hodnocení), a to předložením plánu realizace *Pokročilého řešení* včetně předběžného technického řešení jednotlivých vylepšení.

Dodavatel rovněž předloží

- ▶ dokument s manažerským shrnutím toho, co není součástí předmětu veřejné zakázky (ani nebylo nabídnuto jako vylepšení), přičemž by to pro naplnění účelu veřejné zakázky jeho součástí být mělo,
- ▶ návrh milníků plnění veřejné zakázky vč. jejich věcného a časového vymezení a návrh harmonogramu plateb,
- ▶ dokument, ve kterém popíše způsob, jakým bude zadavateli umožněno sledovat, zda je veřejná zakázka plněna řádně a včas, tedy včetně kontroly dosažení hodnot, které dodavatel slíbil ve své nabídce ve vztahu ke kritériím *Odborná úroveň*, *Rizika* a *Pokročilé řešení* (pokud za ně dosáhl na vyšší než neutrální hodnocení),
- ▶ návrh týdenního reportu průběhu plnění veřejné zakázky, který slouží ke sledování průběhu realizace veřejné zakázky a reportu všech odchylek od dohodnutého plánu,
- ▶ originály nebo ověřené kopie dokladů o kvalifikaci.

Jak vyplývá z výše uvedeného, *Ověřovací fáze* není jednáním o nabídce (nabídka není jejím prostřednictvím měněna).

Ověřovací fáze je vedena projektovým manažerem dodavatele, který bude pověřen vedením plnění veřejné zakázky na straně dodavatele, a to formou osobního setkání.

Dodavatel, resp. projektový manažer, vystupuje v průběhu *Ověřovací fáze* proaktivně – vede setkání se zadavatelem, komentuje předkládané dokumenty a další podklady. Už v této fázi tak využívá vlastnosti a schopnosti, které u něj zadavatel hledal a ověřoval u kritéria *Vlastnosti a schopnosti projektového manažera*.

Průběh *Ověřovací fáze*, zejména dokumenty, které bude muset dodavatel v jejím průběhu předložit, musí zadavatel popsat v zadávacích podmínkách. *Ověřovací fáze* je v českém prostředí novinkou, proto doporučujeme zadavatelům věnovat jí zvýšenou pozornost při komunikaci s dodavatelem před zahájením zadávacího řízení.

Po skončení *Ověřovací fáze* zadavatel potvrdí, zda se dodavatel podařilo obhájit všechny body přidělené v příslušných kritériích, příp. rozhodne o konečném množství bodů dodavatele či jeho vyloučení z účasti v zadávacím řízení (v závislosti na nastavení zadávacích podmínek). Po ukončení *Ověřovací fáze* může zadavatel přistoupit k odeslání oznámení o výběru nejvhodnější nabídky (pokud tak již neučinil) a k samotnému uzavření smlouvy na plnění veřejné zakázky.

2.3 Realizace veřejné zakázky

V tradičním přístupu k zadávání veřejných zakázek v České republice se, bohužel, často vytrácí nebo je výrazně upozaděn důraz na samotnou realizaci veřejné zakázky. Činnost administrátorů veřejných zakázek – často externích poradenských společností či právních kanceláří, které zadavatele provázejí procesem zadávacího řízení, nastavením kvalifikačních předpokladů, způsobu hodnocení nabídek a dalších zadávacích podmínek – končí zpravidla uzavřením smlouvy na veřejnou zakázku a provedením souvisejících nezbytných administrativních úkonů. Samotné plnění veřejné zakázky, realizace předmětu smlouvy, nicméně zůstává již plně na zadavateli a samozřejmě vybraném dodavatel. Přitom zadavatel mnohdy, ať již z důvodu nedostatku své odbornosti, chybějících kapacit či jiných důvodů, není schopen věnovat způsobu provádění zakázky vybraným dodavatelem patřičnou pozornost.

mHEV umožňuje tento přístup změnit. Důraz je proto kladen nejen na proces výběru nejlepšího dodavatele, resp. jeho nabídky za přiměřenou (fair) cenu, ale také na samotnou realizační fázi, tj. samotné plnění veřejné zakázky. Zcela v duchu mHEV přitom role zadavatele nespočívá v „tradičním“ direktivním způsobu řízení, rozhodování a kontroly vybraného dodavatele.²¹⁾ Jeho roli je nutné chápat v rovině průběžného sledování kvality poskytovaného plnění spočívající v ověřování předem dohodnutých výstupů, předem dohodnutým způsobem a podle stanoveného plánu.

Za výsledek realizace zakázky je odpovědný primárně dodavatel. Proto by se měl zadavatel vyvarovat jakýmkoli neplánovaným vstupům či zásahům do plnění zakázky dodavatelem. Jakákoli neočekávaná a nežádoucí aktivita ze strany zadavatele (ve snaze uplatnění direktivního způsobu řízení) může plnění zakázky zkomplikovat či dokonce zhatit. Nežádoucí zásahy zadavatele tak mohou vyvolat problematické odpovědnostní vztahy spojené s případnou nekvalitou plnění.

Vyvarování se nežádoucím zásahům ze strany zadavatele nicméně neznamená jeho pasivitu. Jak již bylo výše uvedeno, zadavatel má povinnost kvalitu poskytovaného plnění průběžně sledovat předem dohodnutým způsobem. Klíčovou roli v tomto ohledu hraje *Ověřovací fáze*, v rámci které musí dodavatel mj. pro zadavatele zpracovat plán plnění veřejné zakázky včetně věcně a časově vymezených milníků, a dále dokument, na základě kterého bude zadavatelem sledována a ověřována kvalita poskytovaného plnění veřejné zakázky včetně ověřování dodavatelem nabízených efektů tvrzení, opatření či pokročilého řešení.

Na základě těchto dokumentů je v průběhu plnění veřejné zakázky dodavatelem zpracováván pravidelný týdenní report, v rámci kterého je zadavatel informován o aktuálním stavu plnění zakázky včetně dosažení vytyčených milníků a nabízených efektů. Plně v duchu mHEV by tak měl dodavatel činit pomocí číselně vyjádřených ukazatelů.

V rámci pravidelného týdenního reportu je zadavatel rovněž dodavatelem informován o aktuálním stavu registru rizik a jejich řízení. V souvislosti s riziky je naopak aktivita ze strany zadavatele vítána, a to v tom směru, aby dodavatel sdělil případná nová, jím dosud neidentifikovaná rizika, která by mohla plnění veřejné zakázky či naplnění jejího účelu ohrozit. Dodavatel je v takovém případě povinen se nově identifikovanými riziky zabývat a s odbornou péčí je řídit.

Dobře zdokumentovaný průběh plnění veřejné zakázky a zejména pak dobře zdokumentované naplnění požadované i nabízené (v podobě nabízených efektů tvrzení, opatření či pokročilého řešení) kvality, je nejlepším argumentem pro ověření funkčnosti mHEV, resp. kvalitativního hodnocení obecně.

Pro zadavatele spočívá přínos v tom, že může na příslušné zakázce zpětně prokázat, jak plnění ze strany dodavatele probíhalo, čeho bylo dosaženo a jak se to liší od nabídky dodavatele; to vše transparentně a ově-

²¹⁾ V angličtině se používá zkratka MDC – Manage-Direct-Control.

řitelně pomocí číselně vyjádřených ukazatelů. Pro dodavatele je kvalitně zdokumentovaný průběh plnění veřejné zakázky velmi cenným nástrojem pro vyhodnocování vlastní výkonnosti a zjišťování vlastních slabin či naopak potenciálu, kterého může využít ve výběrových/zadávacích řízeních pro jiné zadavatele.

3 INSPIRACE ZE ZAHRANIČÍ – BEST VALUE APPROACH

3.1 Best Value Approach / Best Value Procurement

3.1.1 BEST VALUE APPROACH

BVA je komplexní přístup k projektovému řízení, zadávání zakázek a řízení rizik, který byl před více než 20 lety vyvinut na Arizonské státní univerzitě Deanem Kashiwagim, Ph.D., v reakci na tradiční modely založené na direktivním způsobu rozhodování, řízení a kontroly. Těmto tradičním modelům řízení zásadně odpovídá i aktuální stav zadávání veřejných zakázek popsany v úvodu tohoto dokumentu, který staví zadavatele do role vševědoucího, neboť musí být schopen předem do nejmenšího detailu definovat poptávané plnění, jehož provádění následně kontroluje a řídí.

Přístup BVA je diametrálně odlišný. Vychází totiž z premisy, že nikoliv zadavatel, ale naopak dodavatelé jsou zásadně většími odborníky v příslušné oblasti, které se projekt či zadávaná zakázka týká. Je to logické. Těžko lze od zadavatele, např. obce, očekávat, že bude větším odborníkem na implementaci informačního systému, než dodavatelé, kteří se implementaci systémů věnují dlouhodobě v rámci své podnikatelské činnosti. V tradičním pojetí zadávání zakázek by byl zadavatel nucen na své straně zajistit patřičné know-how pomocí poradců či odborných zaměstnanců pro příslušnou oblast. Ti by zadavateli připravili podrobné technické zadání sloužící pro výběr dodavatele, čímž však ale často dochází k omezení či vyloučení použití řešení jiných dodavatelů, která by lépe dosáhla naplnění požadovaných potřeb a cílů.

V BVA zadavatel naopak maximalizuje potenciál a odbornost na straně dodavatelů, a to nejen v rámci výběru dodavatele, ale rovněž v průběhu plnění zakázky.

BVA je založen na následujících principech:

- ▶ dodavatel je expert, zadavatel nikoli;
- ▶ zadavatel dodavatele neřídí, neurčuje směr řešení;
- ▶ dodavatel je proaktivní a jedná v nejlepším zájmu zadavatele;
- ▶ expert je schopen vidět projekt v souvislostech a vidí do budoucna;
- ▶ transparentnost založená na hodnocení dominantních informací;
- ▶ vytvoření prostředí, ze kterého všichni profitují (win-win).

3.1.2 BEST VALUE PROCUREMENT

Prostředkem pro výběr dodavatele v rámci systému BVA je BVP²²⁾, kterou lze považovat za jednu z tzv. metod MEAT²³⁾, neboť výběr dodavatele je založen na nejvýhodnějším poměru kvality a nabídkové ceny v daném čase. Právě BVP byl jednou z předloh pro přípravu mHEV tak, jak je představena v tomto dokumentu.

Výběr dodavatele podle BVP probíhá na základě pěti hodnotících kritérií²⁴⁾:

- ▶ Level Of Expertise (Odborná úroveň)
- ▶ Risk Assessment (Hodnocení rizik)
- ▶ Value Added (Přidaná hodnota)
- ▶ Interview (Pohovor)
- ▶ Price (Cena)

Dodavatelé v rámci nabídky předkládají strukturovaně a jednoduše informace v rozsahu max. 2 stran A4 ke každému z prvních tří kritérií. Ke každému z těchto kritérií pak dodavatelé uvádí tvrzení dokládající jejich

²²⁾ V angličtině se používá rovněž ve tvaru BV PIPS = Performance Information Procurement System.

²³⁾ Most Economically Advantageous Tender = ekonomicky nejvýhodnější nabídka – viz odst. 89) preambule směrnice č. 2014/24/EU, o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES.

²⁴⁾ Volný překlad hodnotících kritérií BVA.

odbornost, schopnost čelit rizikům či přidat hodnotu (v závislosti na kritériu) a toto tvrzení prokazují tzv. dominantními informacemi.

Dominantní informace jsou informace:

- ▶ vyjádřené jednoduše, netechnicky a srozumitelně pomocí číselných údajů;
- ▶ jednoduše porovnatelné;
- ▶ reflektující vysokou kvalitu činnosti dodavatele;
- ▶ mající oporu v předchozí zkušenosti dodavatele;
- ▶ jejichž pravdivost je jednoduše ověřitelná;
- ▶ relevantní ve vztahu k předmětu veřejné zakázky i ke klíčovým faktorům projektu (zejména času, nákladům a kvalitě řešení).

Jejich v zásadě číselné vyjádření přispívá k transparentnosti BVA/BVP, protože právě tvrzení podložené dominantními informacemi je předmětem hodnocení.

3.1.3 LEVEL OF EXPERTISE PODLE BVP

Na vyšší bodové ohodnocení dosáhnou jen taková technická připravenost dodavatele nebo odborné schopnosti členů realizačního týmu, případně dodavatele, které mají prokazatelný efekt na naplnění projektových cílů a které jsou podloženy dominantními informacemi. BVP dodavatele neomezuje oblastmi, na které se mají zaměřit; zcela na jejich uvážení je rovněž počet tvrzení o odborné úrovni, která v nabídce v limitu 2 stran A4 uvedou.

3.1.4 RISK ASSESSMENT PODLE BVP

Kritérium spočívá na požadavku zadavatele, aby dodavatel identifikoval rizika zadavatele a navrhl opatření k minimalizaci jejich vzniku či jejich negativního dopadu. V dalším není podle BVP potřeba dodavatele (experta) směřovat, resp. omezovat, ať už v tématech, ve vztahu ke kterým mají rizika hledat, či informacím, které mají do nabídky uvést. Jediným limitem pro dodavatele je rozsah 2 stran A4, které lze tomuto kritériu věnovat.

3.1.5 VALUE ADDED PODLE BVP

I toto kritérium staví na vztahu mezi účelem a předmětem veřejné zakázky, kdy prostor mezi nimi je příležitostí pro přidané hodnoty. Přitom ani v případě tohoto kritéria již není třeba dále konkretizovat, na které otázky (témata) se mají dodavatelé při zjišťování a navrhování přidané hodnoty zaměřit. Vychází se z předpokladu, že dodavatel – expert – je schopen vztah mezi účelem a předmětem veřejné zakázky posoudit, identifikovat slabá místa a díky svým schopnostem a zkušenostem navrhnout příslušná vylepšení.

Limitem pro dodavatele je předpokládaná hodnota veřejné zakázky, kterou ve svých návrzích vylepšení musí respektovat.

BVP přitom nepovažuje za problém, že se takto zjištěná vylepšení nakonec vůbec nerealizují.²⁵⁾ Dokonce se ani nepředpokládá, že by se jednotlivá vylepšení v *Ověřovací fázi* dále rozpracovávala, aby se pak mohla skutečně stát součástí předmětu veřejné zakázky. Svoji roli toto kritérium tak plní čistě jen ve fázi výběru dodavatele, při hledání největšího experta. Teorie BVP tento přístup vysvětluje s tím, že právě schopnost navrhnout vylepšení, jednoduše ho vysvětlit zadavateli a podložit pádnými dominantními informacemi je projevem opravdového experta.

²⁵⁾ Což je tedy jeden ze znaků BVP, který musí český zadavatel při implementaci BVA/BVP vyřešit, pokud chce postupovat v souladu se ZZVZ.

3.1.6 PŘIDĚLOVÁNÍ BODŮ PODLE BVP

Body jsou přidělovány následujícím způsobem:

Počet bodů	Odpovídající slovní vyjádření
10	<ul style="list-style-type: none"> tvzení vč. dominantních informací prokazující vysokou kvalitu plnění
5	<ul style="list-style-type: none"> tvzení bez dominantních informací předloženy nesprávné nebo nedostatečné dominantní informace k prokázání kvality plnění předložena „prázdný papír“, tzn. že nebyla prokázána ani vysoká, ani nízká kvalita plnění
1	<ul style="list-style-type: none"> tvzení vč. dominantní informace prokazující nízkou kvalitu plnění

Jednotlivé země, resp. instituce, aplikující BVP, mohou používat mírně odlišné bodové škály. Např. v Nizozemsku se velké oblibě těší škála 1, 6, 8, 10. V tomto případě 6 bodů plní stejnou funkci jako 5 bodů v „základní“ variantě. Používání 8 bodů pak umožňuje zadavateli odlišovat nejlepší dodavatele od dobrých, avšak stále nadprůměrných dodavatelů; ale zároveň klade na zadavatele vyšší nároky odůvodnění.

3.1.7 ZKUŠENOSTI S BVA VE SVĚTĚ

BVA našel postupem času uplatnění u řady veřejných investorů ve Spojených státech amerických²⁶⁾. V Evropě se v posledních letech rozšířil zejména v Nizozemsku²⁷⁾, a to jak mezi veřejnými zadavateli, tak soukromými společnostmi, které na jeho základě nejen realizují výběrová řízení na svoje dodavatele, ale čerpají zejména z jeho závěrů ohledně managementu projektů. V současnosti se o používání BVA ve veřejném sektoru aktivně zasazuje Norsko²⁸⁾, Polsko či Rakousko. První pokusy o implementaci lze zaznamenat i na Slovensku. Bez významu není ani skutečnost, že BVA je používán v zadavatelské praxi Evropské komise. Rovněž Mezinárodní federace konzultačních inženýrů (FIDIC) užívání BVA podporuje²⁹⁾.

3.2 Doporučení pro českou aplikaci BVA/BVP

Jakkoli lze BVP, resp. celý BVA považovat za jednoznačně správný přístup k zadávání zakázek a projektovému řízení obecně, jeví se implementace BVP v jeho ryzí podobě do českého právního prostředí přinejmenším diskutabilní. Ostatně i ve vyspělé zemi s vysokou politickou, společenskou i právní kulturou, jako je Nizozemsko, kde byla implementace BVA/BVP ve veřejné správě prosazena z nejvyšší, vládní úrovně, bylo nutné BVP upravit, a to zejména z důvodu zajištění souladu s právem Evropské unie.

Úspěšná implementace a aplikace BVP do značné míry závisí, nakolik bude BVP přizpůsobeno ZZVZ, který v mnoha ohledech upravuje hodnocení nabídek odlišně i přísnějším způsobem než směrnice č. 2014/24/EU, a dále rozhodovací praxi ÚOHS i správních soudů, která právní materií kvalitativního hodnocení nemalým způsobem dotváří. Pro použití BVP v českém právním prostředí veřejného zadávání lze doporučit zejména následující.

²⁶⁾ Jako příklad můžeme uvést město Phoenix, Arizona State University, University of Alberta, University of Minnesota, stát Oklahoma, stát Idaho, stát Hawaii, další viz <http://pbsrg.com/project-case-studies/?redirectfrom=/about/case-studies>.

²⁷⁾ Nizozemsko používá BVA přizpůsobený právu Evropské unie. BVA mezi prvními začali implementovat jak dodavatelé, např. stavební společnosti Ballast Nedam a Heijmans, tak i veřejné subjekty, např. největší investor dálniční infrastruktury Rijkswaterstaat (instituce, která je součástí Ministry of Infrastructure and the Environment). K vývoji BVA v Nizozemsku viz např.: <http://ksm-inc.com/wp-content/uploads/2015/01/20-Netherlands-Best-Value-Efforts.pdf>.

²⁸⁾ Norsko, ač není členem EU, implementovalo do svého právního řádu pravidla pro zadávání veřejných zakázek podle Směrnice 2014/24/EU stejně jako členské státy EU.

²⁹⁾ Viz International Federation of Consulting Engineers (FIDIC): Selection of Contractors, Proposed Alternative Mechanism to Award Construction Works Contracts, 1. vydání; FIDIC, 2017.

3.2.1 TERMINOLOGIE

BVP používá jednoduchou a přiléhavou terminologii, jejíž překlad je však s ohledem na zažitou terminologii ZZVZ přiléhavý méně. Českou terminologii je proto třeba z tohoto důvodu uzpůsobit. V některých případech, jako třeba v případě pojmu „dominantní informace“, je vhodné doporučit použití víceslovného popisu.

3.2.2 PODROBNĚJŠÍ POPIS HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ A ZPŮSOBU HODNOCENÍ

BVP se vyznačuje jednoduchostí, která jde ruku v ruce se způsobem uvažování a interpretace pravidel podle „zdravého rozumu“ (common sense), tak typickému pro angloamerické právní prostředí. V prostředí českého veřejného zadávání je naopak vyžadován detailní popis způsobu zpracování nabídek, hodnotících kritérií a způsobu hodnocení nabídek, a to jen ojediněle bez asistence právního poradce.

Rozhodovací praxe ÚOHS i soudů v souvislosti s nepočitatelnými hodnotícími kritérii klade zvláštní důraz na vyjádření preferencí zadavatele v popisu kvalitativních kritérií a způsobu jejich hodnocení. BVP preference zadavatele vztahuje k projektovým cílům (project goals), kterých má být realizací předmětu zakázky dosaženo. Při aplikaci BVP v českém prostředí lze proto doporučit cíle (účel) veřejné zakázky jednoznačně vymezit a jednotlivá kritéria k cílům – účelu veřejné zakázky – navázat. Rovněž způsob hodnocení nabídek by měl výslovně (a opakovaně) uvádět, že nabídky budou hodnoceny z hlediska naplnění jednotlivých cílů – účelu veřejné zakázky.

3.2.3 VĚTŠÍ NÁVODNOST PRO DODAVATELE

Aby byl v co největší míře naplněn požadavek ZZVZ na porovnatelnost nabídek a přezkoumatelnost postupu zadavatele při jejich vyhodnocení, je důležité, aby byly požadavky na zpracování nabídek zpracovány detailně a strukturovaně tak, aby i nabídky byly co do obsahu strukturované a co do formy optimálně vyplňovány s pomocí zadavatelem poskytovaných formulářů. Díky tomu lze v prvních letech aplikace BVP v České republice do jisté míry omezit riziko spojené s nedostatečným pochopením požadavků zadavatele a s uváděním nesprávných údajů a skutečností ze strany dodavatelů.

4 PŘÍPADOVÁ STUDIE S PŘÍKLADY POUŽITÍ mHEV NA VEŘEJNÝCH ZAKÁZKÁCH S UPLATNĚNÍM BIM

V následující případové studii je popsáno, jak lze mHEV využít v komplexu veřejných zakázek, s nimiž se musí zadavatelé výstavbových projektů vypořádat. Mělo by tedy být patrné, co pro zadavatele použití této metody znamená – co od něj z hlediska přípravy a řešení jednotlivých veřejných zakázek bude vyžadováno a co mu mHEV přinese (resp. může přinést) z hlediska nabízené „kvality“ na straně dodavatelů. Zapojení mHEV do všech veřejných zakázek výstavbového projektu není nutné; autorům tohoto dokumentu jde zejména o názorné doložení její aplikace v co nejširším (různorodém) portfoliu veřejných zakázek.

ZÁKLADNÍ INFORMACE O VÝSTAVBOVÉM PROJEKTU

Vysokoškolské vědecko-výzkumné centrum	
základní informace	novostavba metoda dodávky stavby Design–Bid–Build dle § 92 odst. 1 ZZVZ využití smluvního standardu FIDIC projektování/výstavba/provoz s využitím BIM
očekávané náklady	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ manažer projektu/správce stavby ➤ příprava projektové dokumentace ➤ zhotovení stavby ➤ interiérové vybavení, AVT, orientační systém, aktivní prvky 	<p>7.000.000,- Kč bez DPH</p> <p>20.000.000,- Kč bez DPH</p> <p>600.000.000,- Kč bez DPH</p> <p>80.000.000,- Kč bez DPH</p>
z hlediska projektové přípravy jsou k dispozici	architektonická studie řešící koncepci stavby zejména po stránce urbanistické, architektonické, dispoziční, konstrukční, technické, technologické, interiérové, materiállové; autorská práva vypořádána
předpoklad průběhu realizace výstavbového projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1. výběr manažera projektu/správce stavby 2. výběr generálního projektanta 3. výběr generálního zhotovitele stavby <p>Po zadání veřejné zakázky na výstavbu centra následuje zadání veřejných zakázek na se stavbou související dodávky, tzv. přímé dodávky (interiérového vybavení, AVT, orientačního systému a aktivních prvků); ty však již nejsou v tomto dokumentu dále podrobněji rozpracovány</p>

ZADÁVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK S POUŽITÍM mHEV

I. Veřejná zakázka na manažera projektu/správce stavby

A. PŘEDMĚT VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

Dodavatel musí:

- a) zajistit řízení výstavbového projektu, a to od fáze přípravy projektové dokumentace,
- b) spolupracovat se zadavatelem při tvorbě zvláštních podmínek k Červené knize FIDIC,
- c) spolupracovat se zadavatelem při tvorbě ostatních zadávacích podmínek (technická specifikace, technická kvalifikace, hodnotící kritéria atd.) pro výběr generálního projektanta a dodavatele stavby,
- d) spolupracovat se zadavatelem při tvorbě zadávacích podmínek pro výběr dodavatelů přímých dodávek,
- e) zajistit funkci Správce stavby podle Červené knihy FIDIC,
- f) zajistit co nejhladší převzetí správy dokončeného objektu (facility management), jakož i související činnosti, zadavatelem.

Předpokládaná délka trvání činnosti manažera projektu je 60 měsíců.

KOMENTÁŘ

Předmět veřejné zakázky by měl být popsán stručně, bez přílišných detailů, a to optimálně prostřednictvím požadavků na výkon nebo funkci.

Základem je popsat

■ **CO** = předmět veřejné zakázky

■ **ZA KOLIK** = předpokládaná hodnota veřejné zakázky

■ **KDY** = čas dokončení realizace veřejné zakázky

V předmětu veřejné zakázky zásadně nezaznamenávají požadavky na to, jak má být funkčních a výkonových požadavků dosaženo.

B. HODNOTÍCÍ KRITÉRIA

Zadavatel pro výběr dodavatele využívá hodnotící kritéria mHEV, a to s následujícími vahami

Hodnotící kritérium	Váha
Odborná úroveň	35 %
Rizika	15 %
Pokročilé řešení	15 %
Vlastnosti a schopnosti manažera projektu/správce stavby ³⁰⁾	10 %
Nabídková cena	25 %

KOMENTÁŘ

Ačkoliv se na první pohled může zdát váha Nabídkové ceny poměrně nízká, ve spojení s institutem nejvyšší přípustné nabídkové ceny nemůže dojít k překročení finančních možností zadavatele.

Zadavateli lze rovněž doporučit ověřit si vhodné nastavení vah modelovými, cvičnými nabídkami připravenými ve spolupráci s ostatními účastníky pracovní skupiny/projektového týmu zadavatele. Tímto se ověřují potenciální typické, ale i extrémní návrhy dodavatelů. Výsledky se zaznamenávají a pomáhají utvářet již v této chvíli (před zahájením vlastního řízení) benchmark budoucího hodnocení.

Tento postup umožňuje spolehlivě eliminovat potenciální excesy hodnocení, kdy někteří dodavatelé mohou využít nesprávného či nepřesného nastavení zadávacích podmínek.

³⁰⁾ Jedná se o formální uzpůsobení obecné podoby kritéria mHEV *Vlastnosti a schopnosti projektového manažera* na podmínky konkrétní zakázky.

C. ÚČEL VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

Součástí zadavatelem vymezeného účelu veřejné zakázky jsou mj. i následující body:

Účelem veřejné zakázky je výběr manažera projektu/správce stavby, který zajistí:

...

- ▶ **co nejladší průběh výstavby**, zejména snížení množství revizí dokumentací a změn během výstavby, jakož i predikci spočívající zejména ve včasné reakci na nepříznivé trendy vývoje projektu, včasné informování a zajištění náprav;
- ▶ vytvoření podmínek pro **co nejladší převzetí a vlastní průběh správy (facility management) dokončeného objektu** v režii Zadavatele; zajistit co nejladší přechod správy objektu pod Zadavatele.

KOMENTÁŘ

Účel veřejné zakázky představuje jakousi ústavu veřejné zakázky. Poskytuje odpověď na otázku, proč zadavatel veřejnou zakázku realizuje, co od ní očekává. Od účelu veřejné zakázky by se měly odvíjet veškeré zadávací podmínky.

D. VYPLNĚNÍ DOKUMENTU ODBORNÉ ÚROVNĚ

V rámci dokumentu *Odborné úrovně* pak dodavatel může na výše zmíněné body účelu veřejné zakázky reagovat např. následovně:

Co nám nabízíte?

Uveďte Tvzení (o Vaší odborné úrovni, která bude prokazatelně přínosná pro naplnění Účelu veřejné zakázky):

...

Součástí našeho realizačního týmu budou rovněž BIM specialisté – digitální manažeři proškolení v informačních a komunikačních technologiích využívaných pro stavební projekty se zkušeností z řady již realizovaných projektů. Naš realizační tým bude rovněž disponovat moderním HW i SW prostředky pro digitální modelování, zejména:

- ▶ dedikovanými servery pro sdílení dat, VR centrem;
- ▶ vlastním SW pro správu vad, kontrolní a zkušební plán k dispozici na operačních systémech iOS, Android, Windows;
- ▶ optimalizačními nástroji pro kontrolu kolizí v projektu a koordinaci s využitím SW nástrojů;
- ▶ znalostní databázi skutečností ověřovaných na projektech;
- ▶ akreditovaným systémem managementu kvality a řízení BIM projektů.

Co pro nás Tvzení znamená – v číslech – ve vztahu k Účelu veřejné zakázky?

Tzv. efekt Tvzení – jak lze vyčíslit efekt Tvzení na naplnění Účelu veřejné zakázky?

- ▶ ve vztahu k bodu Účelu veřejné zakázky „**co nejladší průběh výstavby**“:
 - ▶ zpracováním informačního modelu a s ním související projektové dokumentace se sníží počet koordinačních nedostatků o 40 %; o 45 % se sníží množství revizí projektové dokumentace; celkový čas, který Zadavatel stráví vnitřním projednáním záměru, klesne o 20 %; všechny číselné údaje platí ve srovnání s jinými projekty bez použití BIM;
 - ▶ že BIM výrazně pozitivně ovlivnil průběh výstavby, bude členy realizačního týmu Objednatele potvrzeno min. z 95 %.
- ▶ ve vztahu k bodu Účelu veřejné zakázky „**co nejladší převzetí a vlastní průběh správy (facility management) dokončeného objektu**“:
 - ▶ redukce času při nahrání dat do stávajícího systému pro správu objektu o min. 80 % (ve srovnání s jinými projekty bez použití BIM).

Prokažte, že to, co nabízíte, funguje.

Že je výše uvedený efekt Tvzení reálný, prokážete:

- ▶ na předchozích min. 3 zakázkách účastníka, kde výše popsanou odbornou úroveň rovněž využil; obsahem i rozsahem se jednalo o obdobné stavby

KOMENTÁŘ

Po skončení lhůty pro podání nabídek pověřený administrátor veřejné zakázky nejprve otevře kvalitativní (necenové) části nabídek (dokumenty ke kritériím *Odborná úroveň, Rizika, Pokročilé řešení*) a provede kontrolu anonymního zpracování nabídek, příp. anonymizaci zajistí sám, a takto připravené dokumenty nabídky předloží zadavateli, resp. hodnotící komisí, k hodnocení.

Zadavatel, resp. hodnotící komise, provede hodnocení kvalitativních částí nabídek a o vyhodnocení v jednotlivých kvalitativních kritériích vyhotoví kontrolní listy s podrobným zdůvodněním přidělených bodů; kontrolní listy následně administrátor zpřístupní všem účastníkům.

Přidělování bodů činí komise dle předem stanovených pravidel, a to zásadně konsenzuálně v rozpravě; pouhé průměrování bodů přidělených jednotlivými členy komise se rozhodně nedoporučuje.

Po vyhodnocení nabídek v kritériích *Odborná úroveň, Rizika, Pokročilé řešení* jsou účastníci, resp. jimi jmenovaní projektoví manažeři, přizváni k účasti na osobních pohovorech v rámci hodnocení v kritériu *Vlastnosti a schopnosti manažera projektu/správce stavby*. Teprve po jeho vyhodnocení jsou otevřeny cenové části nabídek. Pokud elektronický nástroj zadavatele samostatné/oddělené uvádění cenových částí nabídek neumožňuje, lze do něj zakázku zavést dvakrát – druhé „zavedení“ zakázky v elektronickém nástroji pak slouží výhradně pro podání cenových částí nabídek.

E. OTÁZKY PRO POHOVORY S PROJEKTOVÝMI MANAŽERY V RÁMCI HODNOTÍČÍHO KRITÉRIA VLASTNOSTI A SCHOPNOSTI MANAŽERA PROJEKTU/SPRÁVCE STAVBY

Pro pohovory v rámci hodnotícího kritéria *Vlastnosti a schopnosti manažera projektu/správce stavby* hodnotící komise připravila v souladu s pravidly pro hodnocení v předmětném kritériu následující otázky:

1. Ve 2–3 minutách představte sebe a Vaši společnost.
2. Proč máme Veřejnou zakázku zadat Vaší společnosti?
3. Proč si myslíte, že jste právě Vy ideálním projektovým manažerem?
4. Jaká byla vaše role při zpracování předložené nabídky?
5. Popište obdobný projekt, který jste v minulosti realizoval, z hlediska uplatnitelných zkušeností.
6. Jaká specifika vnímáte na předmětné Veřejné zakázce?
7. Jak bude řízen tým pracovníků na této konkrétní Veřejné zakázce?
8. V čem vidíte největší rizika úspěšného dokončení realizace Veřejné zakázky, na co se při řízení zakázky zaměříte?
9. Je něco, co budete na tomto projektu dělat poprvé, ať už Vy osobně nebo Vaše společnost?

KOMENTÁŘ

Z průběhu pohovoru je nezbytné pořídít audiovizuální záznam. Do vlastního pohovoru se hodnotitelé nijak nezapojují, otázky manažerům projektu/správčům stavby pokládá jedna osoba, např. administrátor zakázky. Hodnocení zaznamenávají hodnotitelé průběžně do kontrolních listů; definitivní verdikt ohledně bodového zisku je doporučeno opět učinit konsenzuálně na základě rozpravy. Vyplněné kontrolní listy administrátor zakázky po skončení opět zpřístupní všem účastníkům.

II. Veřejná zakázka na generálního projektanta

A. PŘEDMĚT VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

Předmětem veřejné zakázky je

- a) vyhotovení projektové dokumentace – ve vztahu ke stavbě ve stupních dokumentace pro vydání rozhodnutí o umístění stavby, projektové dokumentace pro vydání stavebního povolení, PDPS a soupisu,
- b) projednání projektové dokumentace před příslušnými správními orgány či jinými osobami a
- c) poskytnutí autorského dozoru v průběhu výstavby.

B. HODNOTÍCÍ KRITÉRIA

Zadavatel pro výběr dodavatele využívá hodnotící kritéria mHEV, a to s následujícími vahami:

Hodnotící kritérium	Váha
Odborná úroveň	35 %
Rizika	15 %
Pokročilé řešení	15 %
Vlastnosti a schopnosti hlavního inženýra projektu ³²⁾	10 %
Nabídková cena	25 %

C. ÚČEL VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

Součástí zadavatelem vymezeného účelu veřejné zakázky je mj. i následující bod:

Účelem veřejné zakázky je zhotovení projektové dokumentace vědecko-výzkumného centra, a to tak, aby byly/bylo/byl v co nejvyšší míře

- **usnadněna komunikace záměru Zadavatele s akademickou obcí/laickou veřejností; zejména jde o co nejúčinnější představení záměru akademické obci i laické veřejnosti, rozptýlení pochybností a v ideálním případě získání podpory a kladného hodnocení záměru;**
- ...

³¹⁾ Jedná se o formální uzpůsobení obecné podoby kritéria mHEV *Vlastnosti a schopnosti projektového manažera* na podmínky konkrétní zakázky.

D. VYPLNĚNÍ DOKUMENTU **POKROČILÉHO ŘEŠENÍ**

V rámci dokumentu *Pokročilé řešení* pak dodavatel může na výše zmíněný bod účelu veřejné zakázky reagovat např. následovně:

Co nám nabízíte?

Popište Pokročilé řešení (jedno či více Vylepšení zpracovaných nad rámec Základního řešení, avšak nikoli v rozporu s Minimálními požadavky):

”...
Z digitálního modelu navíc zpracujeme vizualizace a videa, která použijeme pro komunikaci s veřejností.“

Uvedte, v čem je Základní řešení (Minimální požadavky) vylepšeno:

”...
Zadavatel požadavek na zpracování vizualizací a videí pro komunikaci s veřejností nestanovuje, zároveň jejich zpracování nijak nevyklučuje. Díky BIM a vizualizacím či videím vytvořeným na základě digitálního modelu stavby bude Zadavatel (s naší pomocí) schopen mnohem efektivněji (a efektivněji) komunikovat záměr s akademickou obcí/veřejností.“

Co pro nás Pokročilé řešení znamená – v číslech – ve vztahu k Účelu veřejné zakázky?

Tzv. efekt Pokročilé řešení – jak lze vyčíslit efekt Pokročilé řešení na naplnění Účelu veřejné zakázky?

- ve vztahu k bodu Účelu veřejné zakázky „**usnadnění komunikace záměru Zadavatele s akademickou obcí/laickou veřejností**“:
 - *kladné vnímání projektu akademickou obcí/laickou veřejností: průměrně min. 8 bodů z 10 v rámci dotazníkového šetření.*

Prokažte, že to, co nabízíte, funguje.

Že je výše uvedený efekt Pokročilé řešení reálný, prokážete:

- na předchozích min. 3 zakázkách účastníka, byla výše popsaná Vylepšení rovněž využita; *min. 3 zakázky je dodavatel schopen doložit ke všem efektům Pokročilé řešení.*

Účastník čestně prohlašuje, že realizace Pokročilé řešení nemá vliv na čas pro splnění Veřejné zakázky.

Náklady na realizaci Pokročilé řešení:

50.000,- Kč bez DPH

III. Veřejná zakázka na generálního dodavatele stavby

A. PŘEDMĚT VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

Předmětem veřejné zakázky je generální dodávka stavby vědecko-výzkumného centra.

Detailní popis předmětu veřejné zakázky je obsažen v technické specifikaci, zejména v PDPS a soupisu.

B. ÚČEL VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

Součástí zadavatelem vymezeného účelu veřejné zakázky je mj. i následující bod:

Účelem veřejné zakázky je vystavět vědecko-výzkumné centrum v souladu se Smlouvou, a to:

► **kvalitně;** *Zadavatel očekává, že vybraný dodavatel předmět Veřejné zakázky splní v Zadavatelem požadované (a kde je to možné, i vyšší) kvalitě, a to s minimem vad³²⁾.*

► ...

C. HODNOTÍCÍ KRITÉRIA

Zadavatel pro výběr dodavatele využívá hodnotící kritéria mHEV, avšak bez *Pokročilého řešení* (to, vzhledem k detailní specifikaci předmětu veřejné zakázky zpracovanou PDPS nelze použít); váhy kritérií jsou následující:

Hodnotící kritérium	Váha
Odborná úroveň	35 %
Rizika	15 %
Vlastnosti a schopnosti Zástupce zhotovitele ³³⁾	10 %
Nabídková cena	40 %

³²⁾ Každý zadavatel nepochybně od realizace zakázky očekává, že bude dodavatelem splněna řádně (tedy v požadované kvalitě) a včas. Jde zcela o základní a klíčové součásti závazku dodavatele, což je zpravidla ve smlouvě ještě utvrzeno ve formě smluvních sankcí. Běžná praxe však, bohužel, ukazuje, že sebelepší zajištění prostřednictvím obchodních či technických podmínek, nemůže nikdy požadovanou kvalitu či včasnost zadavateli zcela zaručit. Smyslem výslovného vyjádření cíle – kvalitního nebo včasného plnění – v účelu veřejné zakázky je proto posílení důrazu na uvedené základní povinnosti a umožnit těm dodavatelům, pro které je včasné a řádné (kvalitní) plnění samozřejmostí, aby se svou nabídkou mohli v tomto ohledu odlišit.

³³⁾ Jedná se o formální uzpůsobení obecné podoby kritéria mHEV *Vlastnosti a schopnosti projektového manažera* na podmínky konkrétní zakázky.

D. VYPLNĚNÍ DOKUMENTU RIZIK

V rámci dokumentu *Rizik* pak dodavatel může na výše zmíněný bod účelu veřejné zakázky reagovat např. následovně:

Popište riziko:

Předložená PDPS obsahuje nesprávnou či nedůslednou koordinaci projektové činnosti, která je ale ve větší či menší míře vlastní každé projektové činnosti (i přes využití digitálního informačního modelu). Při přípravě nabídky jsme identifikovali následující: nesoulad výkresů xxx a yyy, křížení technologií xxx a yyy, navržení neproveditelných konstrukcí xxx, opomenutí přístupů k technologiím xxx pro jejich údržbu. Jak vyplývá z výše uvedeného, nesrovnalosti, na které tímto dodavatel upozorňuje, přitom nejsou povahy pouhého nesouladu mezi PDPS a soupisem. PDPS tak, jak byla Zadavatelem předložena, je ocenitelná. Popsané nesrovnalosti jsou problematické „až“ pro vlastní provádění Stavby.³⁴⁾

Doplňte pravděpodobnost vzniku rizika:

100%

Náklady, které by musel Zadavatel vynaložit, pokud by riziko nebylo řešeno, jsou:

Náklady na riziko lze odhadovat na nižší jednotky milionů Kč bez DPH (přibližně 1.000.000,- až 3.000.000,- Kč bez DPH); do této částky není započtena hodnota vlastních změn Díla. Náklady, které dodavatel v souvislosti s Rizikem uvažuje, tak mohou vznikat zejména ve vazbě na Pod-Články 1.9, 8.4, 8.9, 20.1 (zejména tedy jako platba Nákladů a přírůžky přiměřeného zisku) či obecně v souvislosti s Článkem 13 Podmínek. Čím později budou popsané nesrovnalosti PDPS řešeny, tím vyšší mohou náklady být. Další náklady, které mohou Objednateli v této souvislosti vzniknout, vyplývají ze škod Objednatele způsobených zpožděním dokončení Díla. I tyto lze s ohledem na povahu Díla, výši Objednatelem stanovených smluvních pokut (u nichž lze předpokládat, že přibližně odpovídají dennímu paušálu očekávané škody) odhadnout na 3.000.000,- Kč bez DPH, pokud délka zpoždění Díla nepřekročí 30 dní (tuto délku zpoždění rovněž přibližně odhadujeme).

Co nám nabízíte?

Popište Opatření (takové, které jste připraveni provést či jinak zajistit jeho provedení):

V rámci přípravných prací, spolu s kontrolou PDPS a digitálního modelu stavby zpracujeme návrhy projektových řešení výše zmíněných nesrovnalostí.

Co pro nás Opatření znamená – v číslech?

Tzv. efekt Opatření Zadavatel sleduje ve snížení nákladů na riziko, příp. ve snížení pravděpodobnosti vzniku rizika, díky realizaci Opatření; to porovnává s náklady na realizaci Opatření.

Jaké náklady bude muset Zadavatel na riziko vynaložit, přestože realizuje Opatření?

Díky tomu, že jsou výše popsané nesrovnalosti PDPS včas identifikovány, lze bezprostředně po Datu zahájení prací začít pracovat na jejich řešení, aniž by tím byly ovlivněny další přípravné práce na Díle; popsané náklady (mimo nákladů na vlastní realizaci změn Díla) tak lze zcela eliminovat.

Na jakou hodnotu se sníží pravděpodobnost vzniku rizika?

Riziku koordinačních chyb již nelze předejít (PDPS je prokazatelně má), lze je však včas řešit a minimalizovat tak jejich dopad na náklady a čas, který by jinak pramenil z jejich neřešení, resp. řešení ve fázi provádění prací.

Náklady na realizaci Opatření jsou:

Kontrolu PDPS a digitálního modelu stavby máme zahrnutou v nabídkové ceně. Náklad na řádné a včasné řešení (tj. úpravu PDPS a související změny v digitálním modelu stavby) výše zmíněných nesrovnalostí lze odhadnout na přibližně 100.000,- Kč bez DPH.

Prokažte, že to, co nabízíte, funguje.

Že je výše uvedený efekt Opatření reálný, prokážete:

➤ *na předchozích min. 3 zakázkách účastníka, kde bylo výše popsané Opatření rovněž využito*

³⁴⁾ Riziko je třeba popsat co nejpřesněji. Jinak bude zadavatelem označeno za pouhé nebezpečí (nebezpečí = možná chyba projektové dokumentace, riziko = konkrétní identifikovaná chyba v projektové dokumentaci).

HARMONOGRAM RECENZNÍHO PROCESU DOKUMENTU

Etapa	Kód	Popis	Od	Do
Etapa 0 Tvorba dokumentu	E0.1	Tvorba dokumentu pracovní skupinou PS02 – Doporučení k hodnocení nabídek při zadávání veřejných zakázek	4/2018	9/2018
Etapa 1 1. kolo recenzního procesu	E1.1	Interní recenzní řízení: všichni členové pracovních skupin Koncepce BIM a grafická úprava	10/2018	11/2018
	E1.2	Vypořádání připomínek z 1. kola recenzního řízení a kontrola terminologie PS06	12/2018	1/2019
Etapa 2 2. kolo recenzního procesu	E2.1	Externí recenzní řízení: externí recenzenti registrovaní na portálu Koncepce BIM	2/2019	3/2019
	E2.2	Vypořádání připomínek z 2. kola recenzního řízení a kontrola terminologie skupinou PS06	4/2019	5/2019
	E2.3	Úpravy a doplnění příkladů	6/2019	9/2019
Etapa 3 grafická úprava dokumentu	E3.1	Grafická úprava – tvorba CID (corporate identity design)	10/2019	10/2019

PS02 odboru Koncepce BIM, Česká agentura pro standardizaci
Roman Novotný, Petr Jelínek, Jana Plachetská, Lukáš Klee

Tento dokument vychází tam, kde je to možné a vhodné, z příslušných metodik SFDI.



Česká agentura pro standardizaci
Biskupský dvůr 1148/5, 110 00 Praha 1
+420 221 802 802
info@agentura-cas.cz
www.agentura-cas.cz