



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

DISERTAČNÍ PRÁCE

Metodika hodnocení veřejných zakázek a její využití ve veřejné správě Zlínského kraje

**A methodology for the Evaluation of Public Tenders
and its use in Public Sector Administration in the Region Zlin**

Autor: Ing. Lucie Macurová

Obor: 6208V038 Management a ekonomika

Školitel: prof. Ing. Růžena Petříková, CSc.

Listopad 2007

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych touto cestou poděkovat všem, kteří mi svými návrhy, radami, připomínkami a odbornými materiály přispěli k vypracování disertační práce.

Zejména děkuji mé školitelce paní prof. Ing. Růženě Petříkové, CSc. za velmi vstřícný přístup, cenné rady, trpělivost, konzultace, ochotu a snahu mi pomoci při řešení mé práce. Děkuji především za její důležité rady a připomínky, které mi poskytovala po celou dobu studia.

Upřímné poděkování patří také řediteli Ústavu managementu výroby – průmyslového inženýrství panu doc. Ing. Romanu Bobákovi, Ph. D. za cenné odborné rady, čas věnovaný konzultacím, trpělivost a podporu při psaní této disertační práce. Dále děkuji svým kolegyním a kolegům, kteří byli vždy ochotni pomoci radou či podnětnou připomínkou.

V neposlední řadě je třeba také poděkovat všem zúčastněným respondentům provedených výzkumů, bez jejichž ochoty a sdělených názorů by práce nevznikla. Mé díky patří také osloveným odborným konzultantům.

Velké poděkování za trpělivost a podporu patří také mé rodině a přátelům. Především mému manželovi a rodičům, kteří mi byli oporou v průběhu celého studia a bez jejichž podpory by práce nevznikla.

ABSTRAKT

Předložená disertační práce řeší problematiku hodnocení a výběru veřejných zakázek v souvislosti s právní úpravou zákona o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb.. Hlavním cílem práce je navrhnout systém hodnocení a výběru dodavatelů pro potřeby obecních a městských úřadů Zlínského kraje v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č. 137 / 2006 Sb.. V první kapitole se autorka zabývá teoretickými východisky, následně vývojem a současným stavem legislativy zadávání veřejných zakázek v České republice a Evropské unii. Dále hodnocení veřejných zakázek (stanovení typu posuzovací stupnice a stanovení váhy kritérií při hodnocení). V závěru kapitoly je osm, autorkou zpracovaných, případových studií z obecních a městských úřadů Zlínského kraje. Ve druhé kapitole autorka definuje cíle a hypotézy disertační práce. Ty jsou doplněny o tvůrčí činitele a časový harmonogram splnění jednotlivých dílčích cílů a hypotéz. Ve třetí kapitole uvádí metody, použité při zpracovávání disertační práce. Obsahem čtvrté kapitoly jsou hlavní výsledky disertační práce. Konkrétně vyhodnocení výsledků z provedeného kvantitativního a kvalitativního průzkumu. Dále je zde verifikace hypotéz a cílů. Na základě všech výsledků zde autorka práce navrhla systém hodnocení dodavatelů veřejných zakázek pro potřeby obecních a městských úřadů Zlínského kraje. Teoretické, praktické a pedagogické přínosy disertační práce jsou přiblíženy v páté kapitole.

KLÍČOVÁ SLOVA

Veřejná zakázka, hodnocení, výběr, metody hodnocení, kritéria, zákon o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb.

ABSTRACT

The doctoral thesis solves the setting, the evaluation and the selection of public tenders by the law of public tenders No. 137/2006 of digest. The main point of doctoral thesis is project a system of evaluation and selection of suppliers for needs of municipal offices in region Zlin by the law of public tenders No. 137/2006 of digest. In the beginning of doctoral thesis an authoress shows theoretic resources, the emergence and the present state of legislation of public tenders in Czech Republic and in European Union. In next chapter an authoress shows evaluation of public tenders (a type of rating scale and criteria of evaluation). Finally in this chapter are case studies from municipal offices in region Zlin. In second chapter an authoress defines points and hypotheses of doctoral thesis. These are coupled with creative factors and time's schedule for completion of partial points and hypotheses. In third chapter an authoress shows methods for following settings of doctoral thesis. In fourth chapter are main results of doctoral thesis. An authoress evaluates results of quantitative and qualitative research, and then verification of hypotheses and points. An authoress of doctoral thesis proposed to methodology of evaluation of public tenders for municipal offices in region Zlin. Finally in fifth chapter an authoress shows theoretic, practical and pedagogic benefits of doctoral thesis.

KEY WORDS

Public commission, evaluation, sampling, the methods of evaluation, criteria, the public commissions law No. 137/2006 of digest.

OBSAH

ABSTRAKT	5
ABSTRACT	6
SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM SCHÉMÁT	10
SEZNAM GRAFŮ	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	12
ÚVOD	13
1. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	15
1.1 VÝVOJ A SOUČASNÝ STAV PRÁVNÍ ÚPRAVY ZADÁVÁNÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK (SE ZAMĚŘENÍM NA ČR)	16
1.2 NOVÝ ZÁKON O VEŘEJNÝCH ZAKÁZKÁCH Č.137/2006 SB.	20
1.2.1 Právní úprava veřejných zakázek	22
1.2.2 Nový zákon č.137/2006 Sb. svá očekávání nesplnil	28
1.3 STAV VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK V ČR V 21.STOLETÍ	30
1.3.1 Elektronické zadávání veřejných zakázek	31
1.3.2 Problematika hodnocení veřejných zakázek v České republice	33
1.3.3 Sporné zakázky ve Zlínském kraji	38
1.4 HODNOCENÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK	40
1.5 HODNOCENÍ NABÍDEK V RÁMCI VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ	43
1.5.1 Stanovení typu posuzovacích stupnice (hodnotící škály)	46
1.5.2 Stanovení významu (váhy) kritérií při hodnocení veřejných zakázek	51
1.6 ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE	57
1.7 SOUČASNÝ STAV V EU	60
1.8 PŘÍPADOVÉ STUDIE	68
1.8.1 Problematika veřejných zakázek z pohledu obecního úřadu ze segmentu „A“ (case study)	69
1.8.2 Praktický pohled na veřejné zakázky z pohledu obecního úřadu ze segmentu „B“ (case study)	70
1.8.3 Řešení problematiky veřejných zakázek obecním úřadem ze segmentu „C“ (case study)	71
1.8.4 Postup pracovníků městského úřadu ze segmentu „D“ při zajišťování dodavatelů u zakázek malého rozsahu (case study)	72
1.8.5 Řešení problematiky zadávání a hodnocení veřejných zakázek městským úřadem ze segmentu „E“ (case study)	76
1.8.6 Zásady pro zadávání veřejných zakázek malého rozsahu městského úřadu ze segmentu „F“ (case study)	78
1.8.7 Postup městského úřadu ze segmentu „F“ při zadávání a hodnocení veřejných zakázek (case study)	82
1.9 ZÁVĚR SOUČASNÉHO STAVU POZNÁNÍ	92
2. CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE	94
2.1 HLAVNÍ CÍL DISERTAČNÍ PRÁCE	94
2.2 HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE	96
2.3 OBSAH A POSTUP DISERTAČNÍ PRÁCE	97

3. ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ	99
3.1 OČEKÁVANÉ PROBLÉMY A RIZIKA DISERTAČNÍ PRÁCE	101
3.2 METODOLOGICKÁ TRIANGULACE	102
4. HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE	103
4.1 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	103
4.1.1 Výsledky dotazníkového šetření	108
4.1.2 Shrnutí výsledků kvantitativního průzkumu	131
4.2 KVALITATIVNÍ VÝZKUM	133
4.2.1 Poznatky získané z kvalitativního průzkumu	135
4.2.2 Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu	145
4.3 VERIFIKACE HYPOTÉZ	149
4.3.1 Verifikace jednotlivých hypotéz	153
4.4 VÝCHODISKA PRO SPLNĚNÍ HLAVNÍHO CÍLE PRÁCE	161
4.5 NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ DODAVATELŮ ZAKÁZEK	163
4.5.1 Definování projektu	163
4.5.2 Východiska pro projekt	168
4.5.3 Postup projektu P ₁ (Hodnocení na základě nejnižší nabídkové ceny)	171
4.5.4 Postup projektu P ₂	174
4.5.5 Postup projektu P ₃	177
4.5.6 Zhodnocení navrhovaného řešení a doporučení	182
4.6 VERIFIKACE CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE	187
5. PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE	189
5.1 PŘÍNOS DISERTAČNÍ PRÁCE PRO VĚDU	189
5.2 PŘÍNOS DISERTAČNÍ PRÁCE PRO PRAXI	190
5.3 PŘÍNOS DISERTAČNÍ PRÁCE PRO ŠKOLU	191
5.4 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ PRÁCE	192
ZÁVĚR	193
POUŽITÁ A STUDIJNÍ LITERATURA	194
SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORKY	203
CURRICULUM VITAE	207
SEZNAM PŘÍLOH	212

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek č.1: Vztah zadavatele a uchazeče o veřejnou zakázku</i>	23
<i>Obrázek č.2: Odvození hodnotících kritérií</i>	44
<i>Obrázek č.3: Matice pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika</i>	101
<i>Obrázek č.4: Zlínský kraj</i>	104
<i>Obrázek č.5: Přehled postojů respondentů na vybrané oblasti řešené problematiky</i>	147
<i>Obrázek č.6: Přehled postojů jednotlivých respondentů na vybrané oblasti řešené problematiky</i>	148
<i>Obrázek č.7: Doporučené počty kritérií v systému hodnocení veřejných zakázek</i>	148
<i>Obrázek č.8: Souhrnné hodnocení relevance hypotéz</i>	152
<i>Obrázek č.9: P1 - Zpráva o posouzení a hodnocení nabídek</i>	172
<i>Obrázek č.10: P1 – Protokol o nepodjatosti</i>	173
<i>Obrázek č.11: P2 – Návrh hodnotících kritérií a vah členem hodnotící komise</i>	175

SEZNAM TABULEK

<i>Tab.č.1: Párové srovnávání významu kritérií</i>	53
<i>Tab.č.2: Příklad stanovení výsledné váhy (v %)</i>	55
<i>Tab.č.3 Pokuty uložené Statutárnímú městu Zlínu</i>	58
<i>Tab.č.4: Nejvyšší pokuty v oblasti veřejných zakázek uložené Úřadem v prvním správním řízení</i>	59
<i>Tab.č.5: Formulář určený k zápisu z výběrového řízení</i>	73
<i>Tab.č.6: Kategorizace zakázek</i>	78
<i>Tab. č.7: Časový harmonogram plnění cílů a hypotéz</i>	96
<i>Tab. č.8: Přehled počtu oslovených obcí a měst Zlínského kraje</i>	108
<i>Tab. č.9: Přehled návratnosti dotazů z oslovených obcí a měst Zlínského kraje</i>	109
<i>Tab.č.10: Statistické vyhodnocení hypotéz</i>	151
<i>Tab.č.11: Statistické vyhodnocení hypotézy H_1</i>	153
<i>Tab.č.12: Statistické vyhodnocení hypotézy H_3</i>	154
<i>Tab.č.13: Statistické vyhodnocení hypotézy H_4</i>	155
<i>Tab.č.14: Statistické vyhodnocení hypotézy H_5</i>	156
<i>Tab.č.15: Přehled rozdělení obcí do jednotlivých skupin dle počtu obyvatel</i>	161
<i>Tab.č.16: Cluster brainstorming – návrh systému hodnocení a výběru dodavatelů veřejných zakázek</i>	166
<i>Tab.č.17: Charakteristika navrhovaných hodnotících systémů P_1, P_2 a P_3</i>	169

SEZNAM SCHÉMÁT

<i>Schéma č.1: Volba způsobů hodnocení nabídek</i>	43
<i>Schéma č.2: Metodický postup při výběru stupnic</i>	47
<i>Schéma č.3: Metodický postup aplikaci metody postupného rozvrhu váhy</i>	54
<i>Schéma č.4: Tvůrčí činitelé ovlivňující splnění hlavního cíle</i>	94
<i>Schéma č.5: Cluster brainstorming</i>	167
<i>Schéma č.6: Metodický postup při výběru metod váženého měření užitnosti</i>	178
<i>Schéma č.7: Metodický postup při aplikaci metody postupného rozvrhu váhy</i>	180

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf.č.1: Hlavní rozdělení kritérií do tříd s procentuální vyjádřením</i>	55
<i>Graf č.2: Rozdělení obcí a měst Zlínského kraje do segmentů „A“ – „F“ dle počtu obyvatel (k 1.1.2007) doplněné o počty obyvatel jednotlivých segmentů</i>	104
<i>Graf č.3: Porovnání počtu obcí a měst Zlínského kraje zařazených do jednotlivých segmentů „A“ – „F“ s počtem oslovených úřadů v segmentu</i>	106
<i>Graf č.4: Počet vyplněných dotazníků za jednotlivé segmenty</i>	109
<i>Graf č.5: Druhy vypsaných veřejných zakázek v roce 2006</i>	110
<i>Graf č.6: Vypsání formy zadávacího řízení v roce 2006</i>	110
<i>Graf č.7: Vypsání druhů zadávacích řízení podle výše předpokládané hodnoty v roce 2006</i>	111
<i>Graf č.8: Využívání kritérií při vícekritériálním hodnocení</i>	112
<i>Graf č.9: Souhlas / nesouhlas s využíváním jen jediného kritéria „ceny“</i>	114
<i>Graf č.10: Využívané hodnotící stupnice při hodnocení veřejných zakázek</i>	114
<i>Graf č.11.: Procentuální vyjádření využívání jednotlivých stupnic k hodnocení nabídek</i>	115
<i>Graf č.12: Důvody k využívání nejčastěji uvedené stupnice</i>	116
<i>Graf č.13: Zohledňování důležitosti jednotlivých kritérií pomocí vah</i>	117
<i>Graf č.14: Procentuální vyjádření využívání metod pro stanovení váhy kritérií</i>	117
<i>Graf č.15: Důvody k využívání nejčastěji uvedených metod</i>	118
<i>Graf č.16: Poměr využití služeb externího poradce v oblasti hodnocení veřejných zakázek v roce 2006</i>	120
<i>Graf č.17: Využívání softwarové aplikace při hodnocení veřejných zakázek v roce 2006</i>	121
<i>Graf č.18: Pořizovací náklady softwarové aplikace</i>	122

Graf č.19: Frekvence vzdělávání pracovníků z oblasti hodnocení veřejných zakázek	123
Graf č.20: Využívané formy vzdělávání z oblasti hodnocení veřejných zakázek	123
Graf č.21: Ochota respondentů k rozšiřování si znalostí z oblasti hodnocení veřejných zakázek	125
Graf č.22: Využívání univerzálního systému hodnocení dodavatelů v roce 2006	126
Graf č.23: Úroveň hodnocení veřejných zakázek na úřadech obcí a měst Zlínského kraje (dle názoru zástupců daných úřadů)	127
Graf č.24: Názor všech respondentů na vzdělávání	128
Graf č.25: Názor zástupců jednotlivých segmentů „A“ – „F“ na vzdělávání	128
Graf č.26: Názor všech respondentů na využívání informační techniky	128
Graf č.27: Názor zástupců jednotlivých segmentů „A“ – „F“ na využívání informační techniky	128
Graf č.28: Názor všech respondentů na nový metodický manuál	129
Graf č.29: Názor zástupců jednotlivých segmentů „A“ – „F“ na nový metodický manuál	129
Graf č.30: Názor všech respondentů na legislativní správnost hodnocení	129
Graf č.31: Názor zástupců jednotlivých segmentů „A“ – „F“ na legislativní správnost hodnocení	129
Graf č.32: Složení výzkumného vzorku kvalitativního výzkumu doplněného o počty respondentů	135
Graf č.33: Názor zástupců jednotlivých segmentů „A“ – „F“ na legislativní správnost hodnocení	153
Graf č.34: Názor na přínos nového metodického manuálu	154
Graf č.35: Názor zástupců jednotlivých segmentů „A“ – „F“ na pozitivní přínosy plynoucí z využívání informační techniky	155
Graf č.36: Názory zástupců jednotlivých segmentů „A“ – „F“ na nutnost vzdělávání minimálně 2x do roka	157
Graf č.37: Využívání univerzálního systému hodnocení dodavatelů v roce 2006. Výsledky kvantitativního výzkumu	158
Graf č.38: Souhlas / nesouhlas s využíváním jen jediného kritéria „nábidkové ceny“	159
Graf č.39: Zohledňování důležitosti jednotlivých kritérií pomocí vah úřady ze segmentů „A“ – „C“	160
Graf č.40: Skladba zvolených kritérií zástupci ze segmentů „C“ a „D“ v kvantitativním výzkumu	175
Graf č.41: Skladba zvolených kritérií zástupci ze segmentů „E“ a „F“ v kvantitativním výzkumu	181

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

EU	Evropská unie
ES	Evropské společenství
MÚ	Městský úřad
NKÚ	Nejvyššího kontrolního úřadu
OP	Odbor právní
ÚOHS	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
VZ	Veřejná zakázka
VZMR	Veřejná zakázka malého rozsahu
ZK	Zlínský kraj
ZD	Zadávací dokumentace

ÚVOD

Problematika hodnocení a výběru veřejných zakázek patří v současné době k aktuálním teoretickým i praktickým otázkám. Je to hlavně v souvislosti se skutečností, že dne 30.6.2006 skončila platnost zákona č.40/2004 Sb. o veřejných zakázkách, který byl nahrazen novým zákonem č.137/2006 Sb. o veřejných zakázkách. Vydání nové právní úpravy si „vynutila“ situace problematiky veřejných zakázek v České republice. A také nutné změny v právní úpravě po vstupu České republiky do Evropské Unie. Nový zákon upravuje proces zadávání veřejných zakázek v souladu s právem Evropských společenství. Klade větší důraz na transparentnost, propracovanost, zamezování korupce a zajištění souladu s právem Evropského společenství.

V současné době se problematice veřejných zakázek věnuje velká míra pozornosti. Hlavním důvodem je způsob jejich hrazení. Veřejné peníze jsou tak nějak všech a nikoho. Pocházejí z kapes daňových poplatníků. V Německu se jim trefně říká „peníze otevřené ruky“. Důvodem je to, že ti, kteří rozhodují o jejich užití, se k nim nechovají jako k vlastním penězům. Nutno však podotknout, že otázkou správného zadávání a hodnocení veřejných zakázek se již zabývali Řekové v období starověku. Dodnes se však nepodařilo najít optimální postup a metodiku hodnocení veřejných zakázek, který by zajišťoval efektivní nakládání s veřejnými penězi [56].

Při hodnocení uchazečů o veřejnou zakázku je klíčové zvolit vhodnou metodiku hodnocení dodavatelských nabídek. Všechny veřejné instituce provádějí toto hodnocení s cílem, aby konečné rozhodnutí přineslo maximální užitek z daných omezených finančních zdrojů. Podle odhadů Transparency International ČR a expertů Vysoké školy ekonomické nakoupila však jen vláda v roce 2005 zboží a služby za 118,3 miliardy korun, přičemž 17,4 miliardy Kč bylo použito neefektivně. U obcí dosáhly celkové náklady na zboží a služby 171 miliard korun, neprůhledných bylo 15 miliard korun. Výše ztrát je alarmující. V řeci čísel roční ztráty z korupce a neefektivity ve veřejných zakázkách dosahují v přepočtu asi 3000 korun na obyvatele [45].

Zadávání veřejných zakázek v Evropské unii zahrnuje nákup zboží a služeb a objednávání prací veřejnými orgány, jako jsou orgány státní správy, orgány místní samosprávy nebo jim podřízené subjekty. V roce 2006 představovaly veřejné zakázky více než 1500 miliard eur, což odpovídá 16 % hrubého domácího produktu (HDP) členských států Evropské unie. Hospodářský význam veřejných zakázek v rámci vnitřního trhu je tudíž značný. [61].

V období intenzivní konkurence, kdy se navíc většina podnikatelských subjektů snaží úspěšně působit v rámci jednotného trhu EU, nabývá stále více na významu otázka jejich konkurenční schopnosti. Státní i soukromý subjekt se musí snažit vybrat pro své klienty (zakázky) nejlepší a nejkvalitnější dodavatele. Jednoduše řečeno je nutno si vybrat ty právě dodavatele ke spolupráci. Ale jak na to? Právě touto otázkou se autorka zabývá ve své disertační práci.

Hlavním cílem, při zpracovávání disertační práce, je navrhnout systém hodnocení a výběru dodavatelů pro potřeby obecních a městských úřadů Zlínského kraje v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb.. Přínosem práce je nejen analýza současného stavu hodnocení veřejných zakázek obecními a městskými úřady ve Zlínském kraji, ale také snaha přispět ke zlepšení stavu řešené problematiky. Autorka práce se neomezí pouze na hledání vhodného uplatnění dosud známých metod, ale bude se také sama snažit navrhnout nové metody zvyšující efektivnost samotného systému hodnocení a výběru dodavatelů. Úkolem bude tedy určit, které metody jsou s úspěchem využívány při hodnocení a výběru dodavatelů obecními a městskými úřady Zlínského kraje a které další metody by mohly být výhodně aplikovány za účelem zefektivnění tohoto systému v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb..

A proč právě ve Zlínském kraji? Zlínská radnice patří mezi města České republiky, která nejčastěji porušují zákon o veřejných zakázkách. Naposledy v únoru roku 2007 obdržela, od antimonopolního úřadu, dvanáct pokut za chyby ve výběrových řízeních. Celkem obdržela radnice již devatenáct pokut. Zlínská radnice má viditelně „problémy“ v této oblasti. Tato situace vedla autorku k analýze stavu hodnocení veřejných zakázek právě ve Zlínském kraji. [16,s.C1]

1. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

První kapitulu autorka rozdělila do devíti podkapitol. V první podkapitole je stručně nastíněn vývoj legislativních změn týkajících se zadávání veřejných zakázek v České republice. Dále je zde stručně popsán obsah nového zákona o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb.. Současnému stavu veřejných zakázek a názorům na problematiku veřejných zakázek v ČR se věnuje třetí kapitola. Hodnocení veřejných zakázek, které v závislosti na své propracovanosti zvyšují transparentnost a objektivnost hodnocení uchazečů o veřejnou zakázku v souvislosti se zákonem č.137/2006 Sb., je obsahem čtvrté a páté části. V šesté podkapitole se autorka věnuje vymezení pravomocí a popisu činností Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže. Současný stav zadávání veřejných zakázek v Evropské unii přiblížila autorka v sedmé části. Autorkou zpracované případové studie z oblasti řešené problematiky jsou obsahem osmé kapitoly. V deváté podkapitole uvádí autorka souhrn současného stavu poznání řešené problematiky.

Výše popsané oblasti řešené problematiky tvoří teoretickou základnu pro další zpracování disertační práce. Osmá podkapitola je oporou také ve výzkumné části disertační práce. Ve výzkumné části se autorka zabývá sestavováním (v souladu se zákonem č.137/2006 Sb.) metodiky systému hodnocení uchazečů o zadanou veřejnou zakázku, při využití kombinace hodnotících metod.

Pojem *veřejná zakázka* je z právního hlediska, § 7 zákona č.137/2006 Sb. definována jako zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Veřejná zakázka, kterou je zadavatel povinen zadat podle zákona č.137/2006 Sb., musí být realizována na základě písemné smlouvy. Veřejné zakázky se podle předmětu dělí na veřejné zakázky na dodávku, veřejné zakázky na služby a veřejné zakázky na stavební práce. Zákon č.137/2006 Sb. dělí veřejné zakázky podle výše jejich předpokládané hodnoty na nadlimitní veřejné zakázky, podlimitní veřejné zakázky a veřejné zakázky malého rozsahu [65, § 7, s.1653].

Zákonu č.137/2006 Sb. se autorka blíže věnuje v kapitole 1.2.

1.1 Vývoj a současný stav právní úpravy zadávání veřejných zakázek (se zaměřením na ČR)

Právní úprava z oblasti zadávání veřejných zakázek je velmi často aktualizována. Správná orientace v problematice veřejných zakázek vyžaduje neustálé sledování právních změn. V této souvislosti považuje autorka za přínosné shrnout historický vývoj a současný stav právní úpravy zadávání veřejných zakázek. Tento přehled má za cíl shrnout historické mezníky a charakterizovat současný stav právní úpravy. Poskytuje čtenáři také možnost vytvořit si ucelený názor na vývoj problematiky veřejných zakázek, ponaučit se z přístupů řešení otázky veřejných zakázek z dob minulých a upozornit na obtížnou řešitelnost této problematiky v historii.

Právní vývoj zadávání veřejných zakázek

Zadávání veřejných zakázek má hluboké kořeny. Zabývali se jimi již Řekové v období starověku. Podle určitých pravidel zadávání veřejných zakázek se tak zadávaly stavby chrámů, vodní stavby a přestavby zdí kolem Athén. [3, s.800]

Podrobnější pravidla pro zadávání veřejných zakázek byla zavedena ve Francii roku 1535. V Německu se veřejnou obchodní soutěží zadávaly stavební práce na pevnosti v Ingolstadtu v roce 1542. Zákonem byla tato problematika poprvé upravena v USA (zákon o veřejných pracích byl přijat v roce 1808). V Evropě došlo k úpravě zákonem nejprve ve Francii po roce 1838 a v Prusku v roce 1885. [1, s.11]

První komplexnější úprava veřejných zakázek byla na území Rakouska v nařízení č.61 z roku 1909 říšského zákoníku o zadávání státních dodávek a prací. Po roce 1918 převzala Československá republika úpravu zadávání veřejných zakázek bývalého Rakouska-Uherska [14], [21]. V roce 1920 však Československá republika přistoupila k nové úpravě v nařízení vlády č.66/1920 Sb. o zadávání státních dodávek a prací (Zadávací řád). Nařízení se vztahovalo na dodávky a práce, které zadávaly úřady státní správy a jimi spravované ústavy, podniky a fondy. Účelem nařízení bylo zajištění efektivního hospodaření s penězi státního rozpočtu. Zadávací řád měl vytvořit pravidla a konkurenční prostředí pro subjekty zájímající se o získání VZ a současně měl vyloučit nežádoucí vlivy jako je korupce, nekvalitní plnění atd. Získání státní zakázky, v té době, bylo prestižní záležitostí a zároveň osvědčením o spolehlivosti a řemeslné zručnosti. Rovněž získání státní zakázky bylo pro firmu jistotou finančního zdroje. Nařízení bylo zrušeno 5.května 1945 [1, s.12].

V poválečném období fungovalo centrálně řízené hospodářství, kde fungovaly pevné ceny. Zakázky byly přidělovány příslušnými ministerstvy podnikům, jenž měly často monopolní postavení. Ceny výrobků a služeb byly pevně stanoveny a některé i dotovány státem. Oblast zadávání byla řešena Všeobecnými stavebními podmínkami z roku 1947. Po roce 1948 vznikla, díky postupnému zestátnění ekonomiky a budování plánovitěho centrálního řízení, potřeba změnit stávající právní úpravy, proto byl přijat zákon č.99/1950 Sb. o hospodářských smlouvách a státní arbitráži. Všeobecné stavební podmínky platily až do roku 1983, kdy nabyla účinnosti novela hospodářského zákoníku¹. Novelou byla doplněna ustanovení o veřejné soutěži, o užší soutěži a veřejném příslibu. V systému plánovaného hospodářství však uplatnění těchto ustanovení bylo omezené. Kvalita výrobků a služeb se zhoršovala, termíny pro plnění veřejných zakázek nebyly dodržovány. [3, s.812], [1, s.12]

Změny po roce 1989

Po roce 1989, kdy se změnila centrálně řízená ekonomika na tržní ekonomiku, vyvstala opět potřeba přijetí nové právní úpravy zadávání veřejných zakázek. Nejdříve bylo třeba upravit zadávání veřejných zakázek na stavební práce. Ústav racionalizace ve stavebnictví proto 1.října 1990 vydal Zadávací řád staveb. Zadávací řád staveb stanovil postup zadávání staveb dodavatelům a podmínky pro zadání [3, s.811]. Dne 24.července 1991 bylo vydáno opatření č. 179/1991 Federálního ministerstva hospodářství, ministerstva průmyslu ČR a ministerstva výstavby a stavebnictva SR (Zadávací řád staveb). Oba zadávací řády staveb měly však dva nedostatky:

1. Neřešily všechny výdaje veřejného sektoru (řešily oblast zadávání staveb)
2. Neměly právní závaznost (měly formu metodického pokynu). [1, s.13]

Preferováno bylo „zadávání z volné ruky“, tzn.přidělení zakázky firmě, která má bohatou praxi. Zakázky se přidělovaly firmě z několika potencionálních dodavatelů. Takový systém měl pochopitelně několik negativních rysů. Především nezabezpečoval maximální efektivnost při vynakládání veřejných prostředků. A to z důvodu vyloučení výběru nejvhodnější nabídky tím, že se orientoval jen na jednu jedinou nabídku. Při transformaci ekonomiky, její demonopolizaci, takový systém zadávání veřejných zakázek vylučoval z potenciálního výběru začínající firmy. Systém se orientoval jen na tzv. zavedené firmy a stal se zárodkem protekcionismu a korupce, tedy porušování dobrých mravů hospodářské soutěže. Nezanedbatelná byla také rizika podjatosti, případně i korupce při výběru dodavatele, především v takových situacích, kdy zadávání zakázek neprobíhalo podle zřetelných pravidel.

¹ Zákon č.165/1982 Sb., kterým se měnil a doplňoval zákon č.109/1964 Sb., hospodářský zákoník, ve znění pozdějších novel a doplňků. [3, s.801].

Tento způsob zadávání rozhodně nevedl k efektivnímu využití veřejných prostředků (absence veřejné soutěže neumožňovala výběr nejvhodnější nabídky) [21, s.10]. Docházelo tak k neefektivnímu užití veřejných prostředků. Od roku 1992 proto byla tato oblast zařazena pod Obchodní zákoník bez rozdílu o jaký druh zakázky jde². Právní úprava obchodní veřejné soutěže a transformace plánovaného hospodářství na tržní vedly k nárůstu zadávání veřejných zakázek formou veřejné obchodní soutěže. Zadavatelé si však libovolně stanovovali podmínky soutěží, způsob hodnocení nabídek byl obtížně kontrolovatelný a většinou měly soutěže malou publicitu – soutěž byla oznámena jen v místním tisku [3, s.816]. K rozšíření právní úpravy na oblast dodávek prací, služeb a výkonů došlo až přijetím usnesení vlády ČR č.458/1992. V této době však již byla potřeba komplexnější právní úpravy. A tak byl přijat zákon č.199/1994 Sb. o zadávání veřejných zakázek, který nabyl účinnost 1.ledna 1995.

Zákon č.199/1994 Sb.

Základním cílem zákona č.199/1994 Sb. bylo vytvořit právní podmínky pro transparentní, nediskriminační zadávání veřejných zakázek financovaných ze státního rozpočtu, státních fondů nebo rozpočtů samosprávných územních celků a minimalizovat výskyt problémů a korupčních praktik při výběru nejvýhodnější nabídky. Předlohou mu byl tzv. modelový zákon o zadávání zboží, staveb a služeb³, jež byl přijat Komisí Spojených národů pro mezinárodní obchodní právo - UNCITRAL⁴. Pravidla modelového zákona byla shodně aplikována na všechny zakázky jejichž předmětem byly služby, práce a dodávky (nebyl stanoven ani finanční limit. Zákon se tedy vztahoval i na korunové zakázky). Zákon č.199/1994 Sb., o zadávání veřejných zakázek, rovněž umožňoval „diskriminaci na národnostním základě“. Zákon stanovil zadavateli možnost omezit soutěž jen na tuzemské osoby. Navíc zákon stanovil 10% cenové zvýhodnění tuzemských osob. [1, s.14]

System soutěžního zadávání veřejných zakázek v našem státě před rokem 1995 několik desítek let chyběl. Z takového stavu také plynuly nedostatky v hospodaření s veřejnými prostředky. Míru nehospodárnosti lze odvodit ze zkušeností členských zemí Evropské unie: důsledné uplatňování systému zadávání veřejných zakázek na základě výsledku veřejné soutěže přináší úspory veřejných prostředků ve výši 5 – 10%. Taková úspora samozřejmě přesahuje náklady na zavedení a uskutečňování systému zadávání veřejných zakázek v každé zemi. [21, s.10]

² Od 1.ledna 1992 upravoval veřejnou obchodní soutěž zákon č.513/1991 Sb., obchodní zákoník.

³ UNCITRAL Model Law on Procurement of Goods and Construction

⁴ UNCITRAL (United Nations Commission on International Trade Law) - komise OSN pro mezinárodní obchodní právo. Zaměřuje se na sjednávání unifikčních vzorových předpisů, mnohostranných mezinárodních úmluv, legislativních doporučení, poskytování informací o judikátech vycházejících z jednotlivých unifikčních dokumentů, technickou pomoc právních reforem a na pořádání regionálních a národních seminářů. [59]

Zákon č.199/1994 Sb., o zadávání veřejných zakázek, sice byl dvanáctkrát novelizován, přesto však docházelo k nejasnosti při výkladu pojmů a navíc byl tento zákon založen na zcela jiných principech zadávání než tomu bylo v Evropském společenství (ES). Česká republika jako kandidát o členství v EU byla nucena harmonizovat i oblast veřejných zakázek s právní úpravou ES. A to odstranit diskriminaci, liberalizovat trh veřejných zakázek, zajistit transparentnost zadávání, diferencovat veřejné zakázky, které přesahují limity stanovené směrnicemi ES, zavést druhy zadávacího řízení shodně s právem ES, zavést technické normy slučitelné s právem ES, zasílat statistická data komisi, která je analyzuje. [11]

Česká republika usilovala o plné členství v EU. Nebylo však možné sloučit zákon č.199/1994 Sb. a evropské zadávací směrnice. Evropské zadávací směrnice byly ve srovnání se zákonem daleko systematičtější, přehlednější, jednodušší a méně formální. Byla proto nutná rekodifikace zákona č. 199/1994 Sb.

Zákon č.40/2004 Sb.

Vzhledem k připravovanému vstupu České republiky do Evropské unie bylo třeba reformovat i systém zadávání veřejných zakázek. Vláda ČR proto dne 22.12.1999 rozhodla o vypracování zákona o zadávání veřejných zakázek. Nová právní úprava v oblasti zadávání veřejných zakázek byla nezbytná z důvodu splnění našich harmonizačních závazků k Evropské unii. Podmínkou pro čerpání prostředků z jejich strukturálních fondů byl právní rámec slučitelný s právem EU při vydávání prostředků a transparentní a nediskriminační zadávání zakázek, které jsou z fondů hrazeny. A tak byl přijat nový zákon o veřejných zakázkách č.40/2004 Sb.⁵ Zákon č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách byl ve Sbírce zákonů vyhlášen 5.února 2004. Účinnost nabyl 1.května 2004. Cílem zákona č.40/2004 Sb. bylo s minimem vstupů (s minimem veřejných prostředků – prostředků státního či místních rozpočtů) dosáhnout maxima výstupů (konkrétních hmotných aj. efektů). Nový zákon tak představoval v oblasti zadávání veřejných zakázek kvalitativní zvrát. Odstraňoval některé antiintegrační prvky zákona č.199/1994 Sb. a byl kompatibilnější se směrnicemi EU. Touto velkou změnou otevíral i cestu k efektivnějšímu čerpání strukturálních fondů EU. Nový zákon byl kvalitativním zvrát pro české konkurenční prostředí. Po přijetí zákona č.40/2004 Sb. a zejména po vstupu do EU se i náš vnitřní trh stal pro zahraniční konkurenci volným prostorem. Pro české subjekty tak veřejné zakázky začaly představovat klíč ke vstupu na trh EU. [64], [12]

⁵ Tento zákon byl dále rozpracován v prováděcích vyhláškách Ministerstva pro místní rozvoj

Zákon č.40/2004 Sb. zavedl zcela nový systém zadávání veřejných zakázek, nově definoval veřejné zakázky a zadavatele, rozdělil veřejné zakázky na nadlimitní a podlimitní, zavedl nové druhy zadávacích řízení i nový způsob uveřejňování informací o zadávacích zařízeních. V souvislosti s vydáním zákona č.40/2004 Sb. o veřejných zakázkách je nutné si uvědomit, že zákonná povinnost vyhlášovat veřejné zakázky platí pro subjekty členských zemí EU. Od přijetí České republiky do EU se tato povinnost vztahuje i na české subjekty. A jaké konkrétní povinnosti z toho tedy vyplývají? Každý veřejný, ale i soukromý subjekt, který bude cokoliv z oblasti veřejných prací, dodávek a služeb objednávat a nakupovat je povinen vyhlášovat veřejnou zakázku vždy, když částka objednávky přesáhne zákonný limit. Vypracovaný zákon také přinesl změny do zadávacích postupů a v rozdělení zakázek na podlimitní a nadlimitní, které byly převzaty ze zadávacích směrnic EU. [13, 32]

Pan Kocan [13] dále uvádí následující hlavní funkce zákona veřejných zakázkách č.40/2004 Sb.:

- Zprůhledňovat zadávání
- Snižovat možnost korupce
- Zajišťovat soulad s právem Evropského společenství

Platnost zákona č.40/2004 Sb. nebyla však dlouhá. V roce 2006 vstoupila v platnost doposud poslední norma – zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, jež má za úkol odstranit nedostatky zákona původního a zajistit sjednocení legislativy.

1.2 Nový zákon o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb.

S cílem přinést větší transparentnost a omezení možnosti korupce schválila poslanecká sněmovna nový zákon o veřejných zakázkách č.137/2006. Nový zákon č. 137/2006 Sb. nabyl účinnosti 1. července 2006, tj. pět měsíců po termínu daném směrnicemi Evropského společenství č. 2004/17 a 2004/18, které do českého práva transponuje. Právě převzetí těchto dvou modernizačních směrnic bylo hlavním důvodem nahrazení stále ještě mladého zákona č. 40/2004 Sb. zcela novou normou, která sice přebírá vše, co ve stávajícím zákoně odpovídá evropskému standardu, zároveň však přináší tolik změn v systematice zákona i úpravě jeho hlavních institutů, že zřejmě nebylo možné vystačit s pouhou novelou. [58]

Nový zákon č.137/2006 Sb. počítá například s tím, že výběrové řízení na veřejnou zakázku již nebude možné směřovat na jednu konkrétní firmu. Norma nově počítá s elektronickým zadáváním zakázky, což má podle

ministerstva pro místní rozvoj přispět k větší transparentnosti a úsporám při zadávání veřejné zakázky. Vláda v zákoně navrhla také možnost zadávání zakázek pomocí tzv. společných nákupních subjektů. To může podle ministerstva vést k úsporám u vybraných komodit, které se nakupují ve velkém množství. Užitečné to bude i pro menší zadavatele, například obce, které se budou moci na zadání zakázky domluvit. [46]

Zjednodušené podlimitní řízení potěší obě strany zadávacího řízení. Úplnou novinkou, která může ulehčit život zejména obcím nebo příspěvkovým organizacím, je uzákonění institutu centrálního zadavatele. Plná polovina kauz, kterým se Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS) podle svých internetových stránek od ledna roku 2006 věnoval, se týkala chyb úředníků v roli zadavatelů veřejných zakázek. Vést služebníky státu k takovému výběru dodavatelů, který bude proveden s péčí dobrého hospodáře a zároveň dostojí kritériím transparentnosti, rovnosti a nediskriminace mezi subjekty z různých zemí EU, je problémem v celé Evropě.

V novém zákoně č.137/2006 Sb. je také nově definovaná veřejná zakázka. Veřejná zakázka již nebude začínat na dvou miliónech korun, ale bude jí každý výdaj, za který zadavatel získá od dodavatele zboží, služby nebo stavební práce. Teoreticky i haléřová položka tedy může být veřejnou zakázkou. Až do hodnoty dvou miliónů korun u dodávek zboží a služeb a do šesti miliónů Kč u stavebních prací ale půjde o tzv. veřejnou zakázku malého rozsahu, kterou nebude nutné zadat postupem podle zákona. Jedinou povinností zadavatele takové mini-zakázky bude dodržet zásady (viz.kapitola 1.2.1) paragrafu 6 zákona, tj. jednat s dodavatelem transparentně, rovně a nediskriminačně. ÚOHS se nechystá v těchto případech postup zadavatelů přezkoumávat a nespokojenému dodavateli tak nezbude než podat žalobu k soudu pro porušení zásad zákona ze strany zadavatele. U větších výdajů zachovává zákon dělení na zakázky podlimitní a nadlimitní, jejichž hodnotové rozdělení určuje legislativa ES, která závazně upravuje pouze zakázky nadlimitní. Z vymezení předmětu veřejné zakázky na dodávky vypadly v novém zákoně nákup a nájem existující nemovitosti.

Zákon přináší další užitečné novinky zejména v upřesnění průběhu jednotlivých typů zadávacího řízení a v jejich velmi progresivní elektronizaci (dynamický nákupní systém, elektronická aukce). Jejich praktičnost prověří až stovky skutečných zadávacích řízení splňujících výše uvedená kritéria transparentnosti, rovnosti a nediskriminace, která nový zákon prosazuje jak výslovně, tak i smyslem každého svého paragrafu. [58]

"Přijetí nového zákona o veřejných zakázkách č.137 / 2006 Sb. je nutné v rámci harmonizace národní legislativy s právem EU," upozornil mluvčí Hospodářské komory Jaromír Drábek. Již v minulosti prý byly přijaty některé

dílčí novelizace původního zákona, vzniklý kompilát byl ale nepřehledný a obsahoval technické chyby. Nový zákon č.137/2006 Sb. tyto nedostatky odstraňuje, zda ale bude skutečně působit protikorupčně, ukáže až praxe. [58]

1.2.1 Právní úprava veřejných zakázek

V této části práce se autorka zaměří na zpracování poznatků z právní úpravy veřejných zakázek (výťah ze zákona o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb.). Pro snazší pochopení problematiky veřejných zakázek je potřeba stručně popsat základní pojmy a definice týkající se veřejných zakázek

Pojem *veřejná zakázka* je z právního hlediska, § 7 zákona č.137/2006 Sb. definován jako zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Veřejná zakázka, kterou je zadavatel povinen zadat podle tohoto zákona, musí být realizována na základě písemné smlouvy. [65, § 7, s.1653]

Na problém veřejné zakázky můžeme nahlížet z více pohledů. Z **ekonomického hlediska** veřejnou zakázkou rozumíme účelnou alokaci zdrojů, kterou zadavatel sleduje obvykle ekonomicko-sociální cíle. Zdroje musí být alokovány hospodárně, efektivně a účelně.

Z **právního hlediska** se veřejnou zakázkou rozumí zakázka na dodávky, služby nebo stavební práce, jejímž zadavatelem je veřejný zadavatel definovaný zákonem o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb.. Touto zakázkou se rozumí každá zakázka, která je hrazena z veřejných zdrojů (veřejných rozpočtů). Základními subjekty veřejné zakázky jsou „zadavatel“ a „uchazeč“. Jako další subjekt, který je potřebné (zejména ze strany zadavatele) patřičně zohledňovat, je „veřejnost.“ [29, s. 9-11]

1) *Subjekty veřejné zakázky*

Zadavatel

Zadavatel vystupuje na straně nabídky veřejné zakázky. Za zadavatele veřejné zakázky se pro účely zákona č.137/2006 Sb. považuje veřejný, dotovaný a sektorový zadavatel. Jednotlivé druhy zadavatelů jsou blíže definovány v § 2 tohoto zákona.

Zájemce o veřejnou zakázku

Dalším významným subjektem veřejné zakázky je **zájemce (uchazeč) o veřejnou zakázku**. Často dochází k zaměňování pojmů s nejasnostmi mezi termíny zájemce, dodavatel a uchazeč.

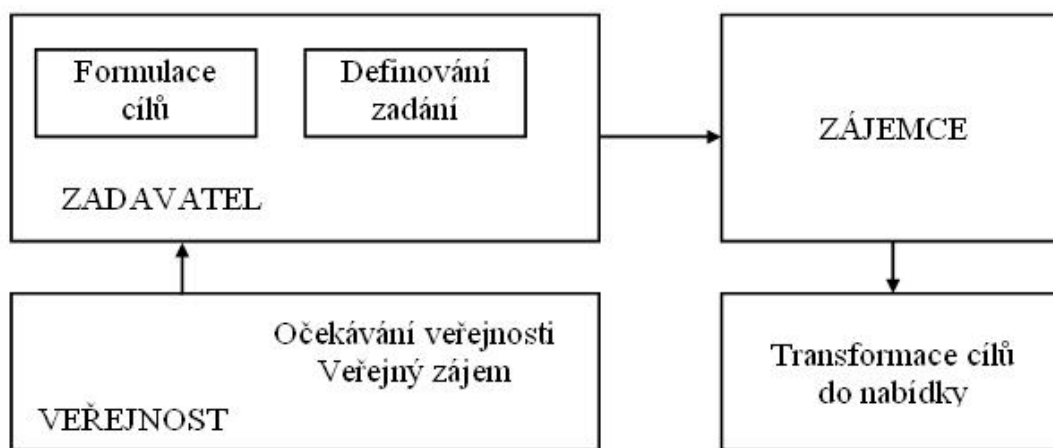
Dodavatelem je právnická nebo fyzická osoba, která poskytuje služby, dodává zboží, či provádí stavební práce.

Zájemcem se rozumí dodavatel, který podal ve stanovené době žádost o účast v užším řízení nebo v jednacím řízení s uveřejněním, nebo kterého zadavatel vyzval k účasti v jednacím řízení bez uveřejnění.

Uchazečem se rozumí dodavatel, který ve stanovené době podal nabídku v otevřeném řízení, nebo zájemce, který ve stanovené době podal nabídku v užším řízení nebo jednacím řízení s uveřejněním.

Z ekonomického hlediska je zájemce o veřejnou zakázku ekonomickým subjektem, který vystupuje vůči ostatním zájemcům jako konkurent a ve vztahu k zadavateli jako potenciální realizátor zakázky. [29, s.13]

Každý z uvedených subjektů má svoje zvláštnosti, které lze zkoumat jak z ekonomického, tak i z právního hlediska. Názorně jejich vztah vyjadřuje následující obrázek č.1:



Obrázek č.1: Vztah zadavatele a uchazeče o veřejnou zakázku [29, s.11]

Jak je z obrázku zřejmé, výstupem celého procesu je **nabídka**. Nabídku může podat každý dodavatel v otevřeném řízení nebo každý zájemce, který byl zadavatelem vyzván k podání nabídky v užším řízení nebo v jednacím řízení s uveřejněním. Nabídka obsahující varianty se považuje za jednu nabídku. Nabídky se podávají písemně a v uzavřené obálce označené názvem veřejné zakázky. Všem doručeným nabídkám jsou přidělena pořadová čísla. Pro zpracování nabídky je potřebná **zadávací dokumentace**. Jedná se o informace, které zadavatel poskytuje zájemcům. Především se jedná o technické podmínky a požadavky na předmět veřejné zakázky.

2) Zásady zadavatele

Pro veřejné zakázky a veřejné zadávání je významným ustanovením § 6 zákona č. 137/2006 Sb., ve kterém jsou stanoveny obecné zásady, které musí být dodrženy v celém procesu zadávání veřejných zakázek. Jde o zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace.

Zásada transparentnosti

Jakákoliv zakázka musí být vždy zadána transparentním způsobem. Základním účelem zásady je zajištění co největší průhlednosti řízení, která podstatnou měrou přispívá k přezkoumatelnosti celého řízení a k možnosti kontroly postupu v řízení. Naplnění této zásady lze spatřovat například v povinnosti pořizovat o všech významných úkonech písemnou dokumentaci v dostatečném rozsahu, který případně umožní úkony zadavatele nezávisle přezkoumat. Jasně vymezit kritéria, dle kterých budou hodnoceny nabídky dodavatelů vždy v dostatečném předstihu před samotným vypracováním nabídek. Opatřit všechna rozhodnutí řádným odůvodněním. [86]

Zásada rovného zacházení

Každý zadavatel je v průběhu zadávání (veřejné) zakázky, resp. Již od okamžiku přípravy řízení, povinen postupovat stejným způsobem ke všem dodavatelům, kteří mohou podat či podávají nabídky. K dodržení této zásady ze strany zadavatele dochází například tím, že v souvislosti s přípravou řízení definuje jeho přesné podmínky tak, aby všichni uchazeči předem věděli, jak bude řízení probíhat (tedy např. bude-li omezován počet zájemců, jaké jsou přesné podmínky pro toto omezování, které musí dodavatel splnit, případně jakým způsobem bude probíhat hodnocení nabídek, atp.). [86]

Zásada zákazu diskriminace

V průběhu zadávání (veřejné) zakázky je zadavatel povinen postupovat vždy tak, aby jeho jednáním nedošlo k diskriminaci žádného z dodavatelů. Tato zásada ovšem nevylučuje oprávnění zadavatele stanovit přesné podmínky účasti v řízení. Tyto podmínky však musí být zadavatelem vždy stanoveny tak, aby zároveň umožňovaly výběr nejvhodnějšího uchazeče, ale na druhé straně neuzavíraly přístup jinému dodavateli do řízení, např. z důvodů, které nesouvisejí s předmětem veřejné zakázky. [86]

3) Druhy veřejných zakázek

Dle Zákona č.137/2006 Sb. se veřejné zakázky dělí podle několika hledisek. Jedním z nich je dělení podle *předmětu veřejné zakázky*. Rozlišují se tak:

a) **Veřejné zakázky na dodávky** – jejím předmětem je pořízení věci, a to zejména formou koupě, koupě zboží na splátky, nájem zboží nebo nájem zboží s právem následné koupě (leasing). Veřejnou zakázkou na dodávky je rovněž veřejná zakázka, jejímž předmětem je rovněž poskytnutí služby spočívající v umístění, montáži či uvedení výše zmíněného zboží do provozu. [65, § 8, s.1654]

b) **Veřejné zakázky na stavební práce** – jejím předmětem je provedení stavebních prací, které se týkají činností uvedených v příloze č.3 zákona č.137/2006 Sb, dále s těmito činnostmi související projektová a inženýrská činnost a zhotovení stavby. Veřejná zakázka na stavební práce je též veřejná zakázka, jejímž předmětem je vedle plnění výše uvedeného rovněž poskytnutí dodávek či služeb nezbytných k provedení předmětu zakázky dodavatelem. [65, § 9, s.1654]

c) **Veřejné zakázky na služby** – předmětem tohoto druhu zakázky jsou všechny ostatní veřejné zakázky, které nepatří mezi předešlé dva druhy. Kromě zakázek na poskytnutí služeb sem patří rovněž [65, § 10, s.1654]:

a) Poskytnutí dodávky podle § 8, pokud předpokládaná hodnota poskytovaných služeb je vyšší než předpokládaná hodnota poskytované dodávky nebo

b) provedení stavebních prací podle § 9, pokud tyto práce nejsou základním účelem veřejné zakázky, ale jejich provedení je nezbytné ke splnění veřejné zakázky na služby.

4) Členění dle předpokládané hodnoty předmětu veřejné zakázky

Kromě formy se veřejné zakázky dělí i podle výše předpokládané hodnoty. Členění veřejných zakázek dle výše předpokládané hodnoty předmětu veřejné zakázky, respektive dle výše peněžních prostředků placených zadavatelem vybranému uchazeči nebo zájemci je důležité kritérium. Zákon o veřejných zakázkách č. 137/2006 rozlišuje 3 základní druhy veřejných zakázek:

Nadlimitní veřejná zakázka – rozumí se jí veřejná zakázka, jejíž předpokládaná hodnota podle § 13 přesahuje určitý finanční limit. Finanční limity pro konkrétní druh veřejné zakázky jsou uvedeny v § 12 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Finanční limit v případě veřejných zakázek na dodávky činí minimální částku 4 290 000 Kč. Stejná minimální částka je stanovena zákonem také v případě veřejných zakázek na služby. Finanční limit v případě veřejných zakázek na stavební práce činí 165 288 000 Kč.

Podlimitní veřejná zakázka – rozumí se jí veřejná zakázka, jejíž předpokládaná hodnota činí v případě veřejné zakázky na dodávky nebo veřejné zakázky na služby nejméně 2 000 000 Kč bez DPH nebo v případě veřejné zakázky na stavební práce nejméně 6 000 000 Kč bez DPH.

Veřejná zakázka malého rozsahu – je zakázka, jejíž předpokládaná hodnota nedosáhne v případě veřejné zakázky na dodávky nebo veřejné zakázky na služby 2 000 000 Kč bez DPH nebo v případě veřejné zakázky na stavební práce 6 000 000 Kč bez DPH. [65, § 12, s.1654]

5) Formy zadávacího řízení

Veřejnou zakázku lze v zadávacím řízení zadat v několika formách. Oproti zákonu č. 40/2004 Sb. přibyly dvě nové formy. Nový zákon č.137/2006 Sb. tak rozlišuje celkem 6 forem zadávacího řízení. [65, § 12, s.1664-1668]

Otevřené řízení (§ 27) – zadavatel oznamuje neomezenému počtu dodavatelů svůj úmysl zadat veřejnou v tomto zadávacím řízení. Toto oznámení je výzvou k podání nabídek dodavatelů a k prokázání splnění kvalifikace.

Užší řízení (§ 28) – platí obdobné podmínky jako při otevřeném řízení, avšak toto řízení není výzvou k podání nabídek, ale výzvou k podání žádostí o účast v užším řízení a k prokázání splnění kvalifikace. Zájemci po posouzení jejich kvalifikace jsou vyzváni zadavatelem k podání nabídky, přičemž může být jejich počet omezen. Platí povinnost vyzvat nejméně 5 uchazečů.

Jednací řízení s uveřejněním (§ 29) – V oznámení jednacího řízení s uveřejněním oznamuje zadavatel svůj úmysl zadat veřejnou zakázku. Je tak výzvou k podání žádosti o účast v jednacím řízení s uveřejněním a k prokázání splnění kvalifikace. Zadavatel v něm oznamuje neomezenému počtu dodavatelů svůj úmysl zadat veřejnou zakázku v této formě řízení. Minimální počet zájemců, kteří budou vyzváni k jednání zadavatelem, jsou tři.

Jednací řízení bez uveřejnění (§ 34) – zadavatel v písemné výzvě k jednání oznamuje zájemci nebo omezenému počtu zájemců svůj úmysl zadat veřejnou zakázku v této formě řízení. Zadavatel přímo vyzve k jednání jednoho nebo více dodavatelů.

Soutěžní dialog (§ 35) – v oznámení soutěžního dialogu oznamuje veřejný zadavatel neomezenému počtu dodavatelů svůj úmysl zadat veřejnou zakázku v tomto zadávacím řízení. Oznámení je výzvou k podání žádostí o účast a k prokázání splnění kvalifikace. Vedle oznámení je zadavatel oprávněn specifikovat své potřeby, požadavky a jiné skutečnosti rovněž v dokumentaci

soutěžního dialogu. Zadavatel může omezit počet zájemců, nejméně však tři. Navíc může zadavatel poskytnout účastníkům dialogu soutěžní ceny nebo jiné platby za účast.

Zjednodušené podlimitní řízení (§ 38) – ve zjednodušeném podlimitním řízení vyzývá veřejný zadavatel písemnou výzvou nejméně 5 zájemců k podání nabídky a k prokázání splnění kvalifikace. Veřejný zadavatel nesmí vyzývat opakovaně stejný okruh zájemců, není-li to odůvodněno předmětem plnění veřejné zakázky nebo zvláštními okolnostmi.

6) Kvalifikace a způsobilost uchazečů

Zákon č.137/2006 Sb. se v „hlavě V“ upravuje také oblast kvalifikace, tj. požadavky veřejného zadavatele na kvalifikaci uchazečů o veřejnou zakázku. [65, s. 1673 - 1682]

Významnou rozhodující roli má určení kvalifikace uchazečů o veřejnou zakázku. § 53 zákona č.137/2006 Sb. podrobně upravuje základní kvalifikační předpoklady, které musí splňovat dodavatel. Kvalifikací uchazečů se zde rozumí jejich způsobilost k potenciálnímu plnění veřejné zakázky. Pro její určení jsou rozhodující základní nástroje, a to právní a ekonomické. Pokud uchazeč neprokáže některý z předpokladů, musí být vyloučen z účasti. Je třeba splnit základní kvalifikační kritéria (např. uchazeč není v likvidaci, nebyl vyhlášen konkurz, nemá daňové nedoplatky atd.), dále profesní kvalifikační předpoklady, ekonomickou, finanční a technickou způsobilost. Podrobnosti definuje zákon. [65, s.1673], [28]

7) Nabídky, posouzení a hodnocení nabídek

Povinnostmi souvisejícími s nabídkou (její obsah, podání, varianty, otevírání obálek) a hodnotící komisí (její složení, jednání, posouzení nabídek, mimořádně nízkou nabídkovou cenu, hodnotící kritéria a hodnocení nabídek) jsou obsahem „hlavy V – VII“ (§ 68 - § 80) zákona č.137/2006 Sb. [65, § 12, s.1682-1687]

1.2.2 Nový zákon č.137/2006 Sb. svá očekávání nesplnil

Podle kritiků nepřinesl velkou změnu do temného světa veřejných zakázek ani nový zákon o veřejných zakázkách, který nabyl účinnosti 1. července 2006. Jeho hlavní přínos spočívá v implementaci evropských směrnic, zásadnější změny však nepřináší. A někde i podle kritiků mění situaci k horšímu. *„Malé zakázky ve svém celku tvoří významnou část veřejných výdajů. Proto je nutné změnit jejich zadávání tím, že se významně sníží nastavení horního limitu. Nový zákon jde v tomto opačném směrem, a naopak hodnotu pro stavební práce zvýšil na šest milionů Kč,“* píše ve svém tiskovém prohlášení organizace Transparency International Česká republika. *„Nová vláda se musí korupci ve veřejných zakázkách postavit čelem, protože systém nefunguje a vyžaduje komplexní reformy. Je nutné se soustředit nejen na velké státní tendry, které hýbou médií, ale také na malé zakázky. U těch lze udělat rychlé změny. Obecným pravidlem by mělo být, aby se většina zakázek zadávala přes otevřené soutěže“*, říká David Ondráčka z Transparency International. [56]

Dosavadní reakce se však shodují, že nová norma sice přinesla drobný posun k lepšímu, k ideálu má ale ještě daleko. *„Zákon byl sice prezentován jako krok k odstranění korupce a zlepšení systému, jeho hlavním účelem ale bylo pouze přenést do tuzemského právního řádu evropské směrnice, k jejichž přijetí jsme se zavázali. Legislativa zůstala obecně pořád stejně nesmyslně komplikovaná a nepřehledná. Jak pro zadavatele, tak pro uchazeče.“* Uvádí pan Ondráčka z Transparency International.

Právě nekvalifikovanost většiny zúčastněných úředníků je podle průzkumu Profitu jedním z hlavních důvodů, proč se ani poměrně dobré principy nedaří ze zákona převést do praxe. Podle Ondráčka jsou úředníci zmateni i třetí změnou zákona během velmi krátkého období. *„Je tam velká obava, aby neudělali nějakou procesní chybu, tedy aby kvůli formálním nedostatkům nebyli odvoláni,“* vysvětluje. *„Většina zadavatelů je současnou legislativou nucena fungovat jako stroj. Hledí především na formální stránku zakázky a veřejně snadno kritizovatelné kvantitativní parametry. Ale už nemohou hledět na kvalitu. Na to, zda vybrané řešení je skutečně nejefektivnější,“* říká Ondřej Chládek, spolujednatel stavební firmy z Pardubic. *„Řešením není změna zákona, která by přinesla další zpřesnění formálních postupů. Je naopak potřeba dát pracovníkům zadavatele větší prostor k rozhodování a přimět je k posílení vlastní odpovědnosti. A primárně hodnotit výsledky rozhodování, nikoliv formu soutěží,“* tvrdí. [52]

Ministerští úředníci našli v novém zákoně o zadávání veřejných zakázek klíčku, jak rozhodovat lukrativní státní obchody ještě předtím, než firmy vůbec dostanou příležitost utkat se o ně v tendru. Příběh, který by se mohl stát

precedentem, se teď odehrává na ministerstvu financí. Zde probíhá soutěž o to, která IT firma dostane příležitost vybudovat informační systém, který by měl zprůhlednit státní hospodaření. Stát za něj plánuje utratit téměř 2,5 miliardy korun. A průběh soutěže je od samého začátku sporný. Tendr teprve nedávno odstartoval a firmy zatím ani nepodaly nabídky. Už teď se ví, že hlavním vítězem tendru se stala společnost SAP. Jak je to možné? Hlavní podmínku soutěže totiž ministerští úředníci v zadávací dokumentaci⁶ stanovili následujícím způsobem: ať firmy vymyslí pro státní finance, co chtějí, musí být základním stavebním prvkem jejich systému software od firmy SAP. Společnost, která se navíc tendru sama také účastní, má tak jako jediná jasno – ať to dopadne, jak to dopadne, ona má obchod jistý. Potíž je v tom, že zákon něco takového výslovně zakazuje. *“Jmenovat konkrétní firmu nebo produkt v zadávací dokumentaci je možné jen ve zcela výjimečných případech,”* říká Pavel Herman⁷. Ministerstvo financí však trvá na tom, že zákon neporušuje a se zakázkou je vše v naprostém pořádku. A jako ochranný štít si proti všem námitkám bere na pomoc novinku v zákoně o zadávání veřejných zakázek jménem soutěžní dialog. Soutěžní dialog má být „předehra“ k samotnému výběrovému řízení, která má úřadům při vypisování obzvláště složitých zakázek pomoci ujasnit si co vlastně chtějí. Je skutečně možné v soutěžním dialogu vybrat konkrétní produkt konkrétní firmy ještě před tím, než proběhne samotný tendr? O to se teď povede urputná právní bitva. Vzhledem k tomu, že je soutěžní dialog novinka, totiž zatím neexistuje jednotný právní výklad toho, co je v rámci něj možné. [38, B1 – B2]

⁶ Což je manuál pro uchazeče.

⁷ Odborník na veřejné zakázky z Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.

1.3 Stav veřejných zakázek v ČR v 21.století

Problematika zadávání, hodnocení a výběru veřejných zakázek patří v současné době k aktuálním teoretickým i praktickým otázkám. Je to hlavně v souvislosti se skutečností, že dne 30.6.2006 skončila platnost zákona č.40/2004 Sb. č o veřejných zakázkách, který byl nahrazen novým zákonem o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb.. Starý zákon č.40/2004 Sb. byl vydán hlavně v souvislosti se vstupem České republiky do EU a upravoval proces zadávání veřejných zakázek v souladu s právem Evropských společenství. Nově vydaný zákon č.137/2006 Sb. klade větší důraz na transparentnost, propracovanost, zamezování korupce a zajištění souladu s právem Evropského společenství. Nejen tyto, ale i další změny musí státní instituce zohledňovat při současném zadávání, hodnocení a výběru dodavatelů veřejných zakázek.

Jedním z nejčastěji skloňovaných termínů v souvislosti s veřejnými zakázkami je netransparentnost a neprůhlednost. Transparentnosti veřejných zakázek nenahrává ani to, že jen menší část z nich je zadávána přes otevřené tendry. Podle informací české pobočky organizace Transparency International to v roce 2005 bylo jen 27% zakázek, o rok dříve to bylo 19%. „Je to šokující a dramatický závěr. Předpoklad zákona, že většina veřejných zakázek bude prováděna přes otevřené tendry, se v realitě nepotvrzuje,“ říká k tomu David Ondráčka z Transparency International. Většina veřejných peněz byla v roce 2005 „rozdána“ v režimu tzv. zakázek malého rozsahu, jejichž předpokládaná hodnota je nižší než dva miliony korun a pro které zákon nestanovuje žádné závazné postupy. Zakázka tak může být zadána bez jakékoli soutěže, což snižuje pravděpodobnost dosažení nejlepší ceny. [56]

Neprůhlednost přidělování zakázek financovaných z veřejných peněz pak jen nahrává korupčnímu chování. Korupční prostředí v oblasti veřejných zakázek poškozuje v konečném důsledku všechny – podle odhadu Transparency International připravily v roce 2004 neprůhledné státní zakázky Českou republiku o více než 32 miliard korun. Na druhé straně je třeba říct, že i při snaze o poctivý přístup je vždy konečný výsledek výběrového řízení diskutabilní. Problém je v nemožnosti najít jasná a vždy platná kritéria. Podle čeho vlastně vybírat? Čemu dávat největší váhu? Je jasné, že o peníze jde vždy až v první řadě, takže jednoznačným a nezpochybnitelným kritériem by pak byla nejnižší cena. Výběr nejlevnějšího dodavatele však ještě nemusí znamenat také toho nejlepšího – firma, která nabídne příliš nízkou cenu, se pak snaží ušetřit, kde se dá, a to se na kvalitě odvedené zakázky musí projevit. [56]

Nová pravidla pro zadávání veřejných zakázek přijalo v červenci 2007 vedení města Holešova (ze Zlínského kraje). Změny se týkají drobnějších investic

do půl milionu korun, o nichž bude nově místo jednoho vedoucího odboru rozhodovat stálá, vícečlenná skupina. Podle starosty Holešova Zdeňka Janalíka je zmíněné rozhodnutí pozitivním krokem směrem k zastupitelům. *"Z každé zakázky totiž vzejde protokol, do něhož budou moci zastupitelé nahlížet a budou tak vědět, co se i v oblasti těchto drobnějších investic vlastně řeší,"* vysvětlil Janalík. *"Budou tak mít nejen přehled o zakázkách v řádech milionů korun, jako byla například nedávná stavba kruhového objezdu, ale i o těch v rozmezí mezi padesáti až pěti sty tisíci korun,"* uvedl Janalík. Zároveň tak podle starosty dojde k omezení případného subjektivního pohledu při výběru firmy, která zakázku získá. *"Nově totiž bude o těchto nákladech rozhodovat stálá skupina. Tu tvoří starosta, místostarostové a vedoucí příslušného odboru, pod něhož investice spadá,"* dodal starosta Janalík s tím, že o zakázkách nad půl milionu rozhoduje zase Rada města. [50]

Při vypsání veřejné zakázky a následném správném ohodnocení uchazečů je klíčové zvolit vhodnou metodiku hodnocení dodavatelských nabídek. Všechny veřejné instituce provádějí toto hodnocení s cílem, aby konečné rozhodnutí přineslo maximální užitek z daných omezených finančních zdrojů. Podle odhadů Transparency International ČR a expertů Vysoké školy ekonomické nakoupila však jen vláda v roce 2005 zboží a služby za 118,3 miliardy korun, z čehož 17,4 miliardy Kč prý bylo použito neefektivně. U obcí dosáhly celkové náklady na zboží a služby 171 miliard korun, přičemž neprůhledných bylo 15 miliard korun. Výše ztrát je alarmující. V řeči čísel roční ztráty z korupce a neefektivity ve veřejných zakázkách dosahují v přepočtu asi 3000 korun na obyvatele. [45]

Obecně lze konstatovat, že předchozí právní úprava sehrála pozitivní roli při nakládání s veřejnými prostředky určenými na nákup předmětu veřejných zakázek a při prosazování obecných cílů evropského systému veřejných zakázek, k nimž náleží vytváření rámce nabídek, šetření peněz daňových poplatníků, umožnění nakupovat za předpokladu spravedlivé a otevřené soutěže o veřejné zakázky, umožnění zadavatelům vybírat z širšího okruhu zájemců o veřejnou zakázku za účelem úspory peněz daňových poplatníků a přispívání k dlouhodobému růstu pracovních příležitostí. [21, s.12]

1.3.1 Elektronické zadávání veřejných zakázek

S platností nového zákona č.137/2006 Sb. vznikla pro zadavatele možnost zadávat veřejné zakázky elektronicky. Novými prvky jsou elektronické aukce a dynamické nákupní systémy. Je však otázkou, do jaké míry úřady této novinky využijí, protože zákon stanovuje pouze možnost, nikoli povinnost. Tato novinka by mohla přinést výrazné snížení nákladů pro orgány veřejné správy.⁸

⁸ Dříve mohly orgány veřejné správy nakupovat prostřednictvím internetu zboží a služby jen do 2 000 000,- Kč. Elektronické zadávání zakázek v soukromé sféře pak podle prezidenta Sdružení pro informační společnost. (SPIS) Ondřeje Felixe může znamenat snížení nákladů dokonce až o 10 – 20 %. [57]



Zdroj: Schejbal, 2006, PROFIT

V roce 2005 úředníci prostřednictvím elektronických tržišť utratili 1,3 miliardy korun, což je pouhá setina celkového objemu veřejných zakázek. Úřady veřejné správy začaly používat tržiště v roce 2002, kdy jim byla stanovena povinnost nakupovat informační technologie do dvou milionů korun po síti. Ozývají se názory, že by u některých komodit měla být zavedena povinnost používat elektronické prostředky ve státní správě. Například pan Ondřej Felix⁹ upozorňuje na dlouhodobé vazby mezi orgány veřejné správy a dodavateli.

A právě při elektronickém nakupování se tyto vazby rychle zpřetrhají. Pan Jiří Svoboda¹⁰ je však jiného názoru: „požadavek zadávat veřejné zakázky pouze elektronicky by diskriminoval některé skupiny podnikatelů. Hlavním přínosem je, že novela staví na stejnou úroveň klasické a elektronické zadávání veřejných zakázek“.

E-NÁKUPY

Takzvaná elektronická tržiště provozují pro ministerstvo informatiky tři společnosti - B2B Centrum, Český Telecom a AllyGem. Na konci minulého roku se k nim přidalo také ministerstvo obrany. Začít s elektronickým zadáváním může příslušný subjekt veřejné správy na adrese <http://www.micr.cz/etrziste/default.htm>. Nejdříve úřad prostřednictvím vybraného elektronického tržiště specifikuje poptávané zboží. Důležitý, pro omezení korupce, je proces schvalování poptávky, kterou musí odsouhlasit několik zaměstnanců. Stejně je to také při vyhodnocování nabídek.

Na základě jednotné klasifikace zboží jsou k dané poptávce přiřazeny vyhovující nabídky a příslušným dodavatelům je automaticky e-mailem zaslána informace o potenciálním kontraktu. Velkou výhodou elektronického tržiště je také to, že jsou přesně určeny informace, které musí dodavatel vyplnit. Odběratel si potom zadá, která kritéria jsou pro něho důležitá a systém vygeneruje pořadí, které je

E-OBCHODY V UNII
(udává podíl firem, které zakázky zadávají elektronicky)

Země	Podíl firem (%)
Belgie	34,3
Finsko	33,3
Dánsko	31,3
Německo	31,0
Nizozemí	30,7
Švédsko	29,6
Velká Británie	28,5
Irsko	27,1
Rakousko	26,9
Estonsko	26,5
Itálie	26,5
Lucembursko	26,4
Norsko	25,4
Cesko	24,4
Slovinsko	24,3
Řecko	21,8
Portugalsko	21,3
Rumunsko	20,3
Kypr	19,2
Litva	19,0
Maďarsko	17,7
Španělsko	17,3
Slovensko	15,9
Polsko	15,8
Lotyšsko	14,5
Bulharsko	6,8

Zdroj: Schejbal, 2006 PROFIT

⁹ Prezident Sdružení pro informační společnost (SPIS).

¹⁰ Vedoucí odboru veřejných investic ministerstva pro místní rozvoj.

pro odběratele pomůckou při konečném rozhodování. Mezi vybranými dodavateli může být uskutečněna také elektronická aukce.

Přes značnou formalizaci systému však korupci pravděpodobně zabránit nelze. Úředníci mohou zadat zakázku tak, aby vyhovovala právě jedné firmě. Úřad si také volí, mezi kterými dodavateli si bude ve finále vybírat. *„Korupce je zde však podle mých zkušeností obtížnější, nikoli však nemožná. Setkali jsme se například s poptávkou z jednoho úřadu, která přišla z e-mailové adresy firmy, jež se o kontrakt také ucházela. Úředník jednoduše zadal zakázku sám sobě,“* dodává ředitel společnosti B2B Centrum Dalibor Wijas. [57]

Ministerstvo informatiky udělilo na podzim roku 2006 prvním třem firmám¹¹ atesty pro provoz informačních systémů, které umožňují elektronické zadávání veřejných zakázek. *„S dalšími dvěma firmami úřad zahájil řízení. Udělením atestu ministerstvo informatiky garantuje především bezpečnost použitého elektronického nástroje, jeho funkčnost nebo nezaměnitelnost údajů, se kterými systém pracuje,“* řekl ředitel legislativního odboru ministerstva Martin Plíšek. Elektronické zadávání veřejných zakázek je podle nového zákona o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb. od 1.července 2006 plně rovnoprávné s klasickým zadáváním. Elektronicky lze dnes provést všechny úkony související s procesem zadání zakázky od jejího zveřejnění přes podání nabídek, otevírání obálek a automatické vyhodnocení nabídek až po vyhlášení výsledků. Elektronické nástroje mají být zárukou průhlednosti zadávání veřejné zakázky a jejich využití má vést k úsporám. *„Objem zboží a služeb nakupovaných státními správami v Evropě představuje 15 - 20 % HDP a studie dokazují, že využití elektronických nástrojů může celkové náklady snížit až o pět procent,“* doplnila mluvčí ministerstva Klára Volná. [51]

1.3.2 Problematika hodnocení veřejných zakázek v České republice

V souvislosti s výběrem vhodného dodavatele veřejné zakázky mohou nastat různé problémy. V následující části práce proto autorka stručně přiblíží vybrané problémy hodnocení veřejných zakázek v České republice

Města neinformují o veřejných zakázkách

Řada českých měst nezveřejňuje na internetu veřejné zakázky, ačkoli při jejich zadávání musí podle zákona č.137/2006 Sb. postupovat transparentně. Vyplývá to z průzkumu společnosti Creditinfo Czech Republic, který hodnotil 72 internetových stránek bývalých okresních měst. Podle průzkumu na internetu

¹¹ Certifikát získala Česká pošta, společnost Adobe a ostravská firma PPE.

o veřejných zakázkách vůbec neinformuje 23 měst, například Kroměříž, Litoměřice, Zlín nebo Trutnov. Radnice své způsoby zadávání zakázek hájí tím, že vyvěsit malé zakázky na internetu totiž zákon nevyžaduje. Internetové stránky řady dalších bývalých okresních měst obsahují jen malé počty aktuálních veřejných zakázek. Na internetu tak mnoho výběrových řízení chybí. [66]

BID-RIGGING

Hospodárné nakládání s veřejnými prostředky je v zájmu všech občanů. Nástrojem, který podporuje tento záměr, je zadávání veřejných zakázek formou veřejné soutěže. Jejím cílem je získat za určitý finanční obnos co nejvíce (co nejlepší) zboží, anebo naopak získat žádané zboží či služby za co nejnižší cenu. Veřejná obchodní soutěž je považována za čestný a spravedlivý způsob zadávání veřejných zakázek, neboť může zabránit protekci, zakázaným ujednáním uchazečů a korupci. Je zřejmé, že dobré fungování systému zadávání veřejných zakázek na základě veřejné obchodní soutěže závisí na mnoha faktorech, resp. na absenci jevů, které efektivnost procesu mohou zmařit. Vedle nezkušenosti subjektů zadávajících veřejné zakázky jde o nebezpečí korupce, politické ovlivnění a zejména narušení soutěže. Protože praktiky narušující hospodářskou soutěž mohou významně omezit efektivitu procesu zadávání veřejných zakázek a tím tak jít proti účelu tohoto postupu. Je nutné přijmout odpovídající opatření, kterými lze narušování hospodářské soutěže v této oblasti vyloučit, resp. omezit. Pokud se hovoří o narušování hospodářské soutěže na trhu s veřejnými zakázkami, má toto narušení zpravidla podobu zakázaných dohod, které se označují pojmem bid-rigging. Tento název přitom odráží povahu jak oblasti, kde k protisoutěžnímu jednání dochází, tak i způsob tohoto jednání. Nejjednodušší definice pojmu bid-rigging zní: situace, kdy všichni uchazeči nebo zájemci o veřejnou zakázku poškodí zadavatele veřejné zakázky tím, že se dohodnou, že si nebudou konkurovat a podávat konkurenční nabídky. Příмым důsledkem tohoto postupu je, že výsledná cena veřejné zakázky je podstatně vyšší, než by byla, pokud by se o ni odehrál konkurenční boj. Jedná se v podstatě o druh kartelové dohody v oblasti veřejných zakázek. Takové dohody jsou zakázány. [53]

A jak bojovat proti Bid-riggingu? Především otevřít soutěž co nejvíce uchazečům, dále shromažďováním údajů o uzavírání dohod o subdodávkách (a odhalit tak případný kompenzační systém), zadáváním zakázek menšího rozsahu a také pokud se jako hlavní kritérium zvolí výše ceny. Tuto problematiku má na starosti Úřad na ochranu hospodářské soutěže (dále ÚOHS). ÚOHS má proti tomuto způsobu nástroj, tzv. Leniency program. Cílem ÚOHS je dosáhnout zejména prostřednictvím rozhodovací činnosti takové praxe, která by zabezpečovala volnou a svobodnou soutěž mezi dodavateli zakázek a současně provedení výběru nejvhodnější nabídky transparentním způsobem

bez diskriminace uchazečů. Jestliže ÚOHS zjistí porušení zákona, může zvolit tzv. nápravná opatření, tedy například vrátit některého z neoprávněně zadavatelem vyloučených uchazečů do hry nebo například zrušit celé zadání veřejné zakázky. Pokud je v době, kdy ÚOHS získá indicie o porušení zákona zakázka již realizována, nemůže již ukládat opatření k nápravě, ale pouze pokuty. [1], [58]

Nejčastější chyby zadavatelů veřejných zakázek

V čem často chybují zadavatelé veřejných zakázek, pomineme-li naprosto účelová pochybení s cílem nedodržet stanovené postupy a zvýhodnit určitého dodavatele před ostatními? Nejčastější chyby v zadávacím řízení vycházejí zejména z nedostatečné znalosti nového zákona o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb., platného od 1. července 2006 a dále z nedbalosti a nedostatečné pozornosti zástupců zadavatele. Portál BusinessInfo¹² zveřejnil na svém serveru nejrozšířenější nedostatky z oblasti veřejných zakázek. V souvislosti s tématem disertační práce zde autorka uvede zejména nedostatky týkající se hodnocení veřejných zakázek.

- 1) Zadavatel v zadávací dokumentaci nedostatečně přesně vymeze rozsah a specifikaci veřejné zakázky a tím otevírá prostor pro nepřesnosti a chyby dodavatele při zpracování nabídky.
- 2) Zadavatel nedostatečně vymeze hodnotící kritéria v případě hodnocení podle § 78 odst. 1 písm. a) zákona č.137/2006 Sb. (ekonomická výhodnost nabídky), zejména neuvede jednotlivá dílčí kritéria, a to ani v zadávací dokumentaci ani v oznámení nebo výzvě o zahájení zadávacího řízení. Způsob či pravidla hodnocení a výběru dodavatele jsou tedy nejasná.
- 3) Zadavatel nestanoví kritéria výběru zájemců při omezení jejich počtu v užším řízení a v jednacím řízení s uveřejněním.
- 4) Kritéria nesměřují k cílům zakázky. Počet kritérií není přiměřený předmětu a cíli zakázky.
- 5) Neodůvodněné upřednostňování některých kritérií – při hodnocení užitných vlastností metodou vážené užitnosti nebývají kritériím přiděleny váhy podle stanoveného pořadí, zveličování důležitosti kritéria personální a technické vybavenosti uchazeče, opomíjení důležitosti záručního a pozáručního servisu.

¹² Ministerstvo průmyslu a obchodu začalo, od roku 2001, ve spolupráci s dalšími relevantními institucemi budovat portál BusinessInfo.cz. Který nabízí ucelené informace poskytované státní správou. Před jeho vznikem chyběl v ČR ucelený systém a propracovaný způsob prezentace informací a služeb, který by byl pro podnikatele a exportéry jednoduchým a rychlým způsobem dosažitelný.

- 6) Při hodnocení nabídek nepostupuje zadavatel v souladu s paragrafem 6 zákona, tedy porušuje zásadu transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace.
- 7) Při hodnocení jednotlivých nabídek zadavatel nepostupuje podle stanovených kritérií v souladu se zadávací dokumentací.
- 8) Nabídku podá dodavatel, který je zároveň subdodavatelem jiného dodavatele ve stejném zadávacím řízení, a zadavatel obě tyto nabídky nevyřadí (§ 69 odst. 2 a 3).
- 9) Zadavatel uvádí ekonomické a finanční kvalifikační předpoklady a technické kvalifikační předpoklady jako hodnotící kritéria v zadávacím řízení o přidělení zakázky, což je v rozporu s § 50 odst. 4 zákona.
- 10) Zadavatel požaduje po uchazečích prokázání kvalifikace nad rámec zákona či bez přímé souvislosti se zadávacím řízením. [54], [1]

Korupce

Jedním z nejčastěji diskutovaných témat v oblasti ekonomické politiky je vedle daní a starobních důchodů bezesporu otázka veřejných zakázek. Diskuze na toto téma je většinou spojena s kritikou nízké transparentnosti zadávacích procedur a z toho plynoucího podezření na korupci. Často tak slyšíme z obrazovek televizních přijímačů o podezření z uplácení vládních úředníků administrujících určitou zakázku či o netransparentním uzavření některého vládního kontraktu.

Zatímco v ostatních zemích střední a východní Evropy korupce při veřejných zakázkách klesá, v Česku roste.¹³ „Lidé, kteří se v předmětu zakázky nevyznají, jsou mnohem snáze ovlivnitelní. Ne každý sice může být odborník, nicméně důraz na efektivitu místo formy by zadavatele logicky vedl k tomu, aby si na organizaci celé soutěže najímali skutečné profesionály,“ tvrdí Chládek. Korupce a nekvalifikované rozhodování kvete také díky tomu, že o celém průběhu zakázky rozhodují u jednoho zadavatele prakticky stejní lidé. „Je nutné rozdělit odpovědnost za jednotlivé části procesu mezi navzájem nezávislá oddělení zadavatele,“ konstatuje Tomáš Kramár z občanského sdružení Oživení, které dlouhodobě upozorňuje zejména na korupci na pražském magistrátu.

¹³ Podle analýzy Světové banky jsou na tom hůře jen Slovensko, Litva a Albánie. Také podle žebříčku organizace Transparency International se situace zhoršuje - vloni se Česko dělilo o 47. až 50. místo s Řeckem, Slovenskem a Namibií. [52]

Podle Davida Ondráčky se nová vláda musí korupci ve veřejných zakázkách postavit čelem. „*Systém nefunguje a vyžaduje komplexní reformy. Je nutné se soustředit nejen na velké státní tendry, které hýbou médií, ale také na malé zakázky,*“ podotýká. [52]

Možným protikorupčním nástrojem je centralizace zajišťování veřejných zakázek. Centralizace dodávek pro státní sektor, kterou zajišťují odborníci, u nichž dostatečné finanční ohodnocení jejich práce a striktní kontrola minimalizuje možnost korupce.

Dle pana Kučery [52] patří mezi nejčastější způsoby manipulace:

- určení předmětu zakázky „na míru“ vybrané firmě
- změna ceny a podmínek po vyhlášení vítěze
- rozdělení na menší zakázky s méně přísnými pravidly
- neveřejné používání subjektivních kritérií
- zneužívání uzavřeného řízení (oslovení pěti spřátelených firem)
- nedostatečné informace o vypsání zakázky
- přesouvání zakázek z úřadů na jimi zřizované akciové společnosti [52]

Zamezení korupci se také snaží stát nově prostřednictvím tzv. elektronických tržišť (na základě implementace této možnosti do zákona č.137/2006 Sb.). Přes značnou formalizaci systému zadávání veřejných zakázek prostřednictvím internetu však korupci pravděpodobně zabránit nelze.

Příklad nekorektního losování (Karlovy Vary)

Příkladem nekorektního losování je případ z Karlových Varů. Celkem šestnáct uchazečů se přihlásilo městu Karlovy Vary do výběrového řízení na dodavatele stavby sportovní haly, jejímž vzorem je hokejová aréna v Liberci. Karlovarští přiklepli miliardový kontrakt právě jejímu úspěšnému staviteli – libereckému SYNERU. Předcházelo tomu losování, které mělo původní šestnáctku uchazečů o zakázku zúžit na pouhých pět. A právě tím pátým vylosovaným byl SYNER v partnerství s dalšími dvěma firmami. Karlovarská opozice upozorňuje ústy zastupitele Jiřího Kotka na podezřelý průběh losovacího aktu. Odvolává se na protokolární videozáznam, který byl z losování pořízen. Vyplývá z něj, že losovatel kartičku se jménem SYNERU nevytáhl mžikovým hmatem jako ostatní účastníky konkursu, ale plných třicet dva sekund rejdil v losovací nádobě rukou. S to vše za dozoru státní notářky, u které to vyvolalo smích. Ing. Kotek se domnívá, že losování mohlo být zmanipulované. Zvláště, když v kuloárech ještě před výběrovým řízením spolu se svými opozičními kolegy slýchal, že zakázku dostane určitě SYNER. Korektnosti losování se dá spekulovat. Video záznam¹⁴ z losování je uveden v příloze O. [85]

¹⁴ Záznam je z původních dvanácti minut zkrácen na dvě a půl. Stříhy jsou transparentním přechodem typu překlopení stránky. Záznam je ponechán pouze s původním zvukem. Obraz doplňují signální titulky. [85]

1.3.3 Sporné zakázky ve Zlínském kraji

Už dvanáct pokut za chyby ve výběrových řízeních udělil antimonopolní úřad zlínské radnici (k 8.2.2007). Potvrzuje se tak nelichotivá pozice Zlína jako města, které dostává velmi mnoho pokut. V únoru 2007 obdržela Zlínská radnice pokuty mimo jiné za chyby v zakázkách, které se týkaly vybudování kolumbária na zlínském Lesním hřbitově (3 tis. Kč), opravy Malé scény (10 tis. Kč) či nákupu výpočetní techniky od firmy Impromat-computer (250 tis. Kč). Antimonopolní úřad tuto zakázku napadl dokonce opakovaně, radnice ji však nezrušila. Začala se ji proto zabývat protikorupční policie. [16, s.C1], [17, s.C3]

Zlínská radnice dostala historicky nejvyšší pokutu, kterou kdy antimonopolní úřad udělil za chyby ve výběrových řízeních. Vyšplhala se na tři miliony korun. Podle antimonopolního úřadu se výběrová řízení neuskutečnila dostatečně transparentně. Město tak „pilně“ pokračuje ve sbírání pokut. Celkově už jich má osmnáct¹⁵ ve výši přes 3 600 tis. Kč (k 21.4.2007). Město s finančním postihem nesouhlasí a bude se proti němu bránit. Podle Peciny¹⁶ je pokuta tak vysoká, protože jde o právní delikt vysokého stupně nebezpečnosti, kterým by se měla zabývat i policie. Celý případ tak možná dospěje až k soudu. [18, s.B1], [19, s.B3]

Dopravní společnost Zlín-Otrokovice rozhodla o doplnění svého vozového parku o šest nízkopodlažních trolejbusů. Kvůli snaze o unifikaci vozů firma zadala zakázku bez soutěže přímo firmě Karosa, od které již odebírala autobusy. Podle ÚOHS však šlo o nákup zboží vzájemně se odlišujícího druhu, a proto nebylo možno označit dodávku trolejbusů jako „dodatečnou“ k zakázkám na autobusy. Dopravní společnost neprokázala, že na trhu neexistuje jiný dodavatel, který by jí nabídl trolejbusy za nižší cenu. ÚOHS uložil dopravní společnosti největší pokutu - jeden milion korun. V odvolacím řízení však sankci snížil na polovinu.

Spornou zakázku řešili už i v Uherském Hradišti. Radnice zde rozdělila výstavbu sportovního areálu na dílčí zakázky. Celková investice přitom činila téměř 70 milionů korun, takže město bylo povinno vypsát obchodní veřejnou soutěž. Zakázky spočívaly v plnění stejného nebo srovnatelného druhu, neboť se jednalo o investiční akce připravované ve shodném čase a na shodném místě. Všechny stavby tvořily funkční celek. [53]

Na rozdíl od Zlína nedostal Vsetín a Valašské Meziříčí za chybu ve výběrovém řízení ani jednu sankci. Uherské Hradiště (200 tis. Kč) se

¹⁵ Pro srovnání: radnice ve všech částech hlavního města Prahy jich dohromady nasbíraly dvacet. [17, s.C3]

¹⁶ Předseda Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS)

prohřešilo jednou. Také Hulín musel zaplatit dvě pokuty ve výši 200 tis. Kč. Především za chyby v zakázkách na obnovu městské zeleně. Kroměříž zaplatila zatím dvě pokuty v celkové výši 45 tis. Kč. Po jedné pokutě udělil (k 8.2.2007) antimonopolní úřad také Rožnovu pod Radhoštěm (75 tis. Kč), Bojkovicím (30 tis. Kč), Uherskému Brodu (50 tis. Kč), Uherskému Ostrohu (25 tis. Kč), Brumovu – Bylnici (20 tis. Kč) a Novému Hrozenkovu (35 tis. Kč). [17, s.C3]

Zlín patří mezi města, která dělají nejčastěji chyby ve výběrových řízeních. A kde je tedy chyba? Mladá fronta Dnes (příloha Východní Morava) přinesla 8.února 2007 rozhovor s primátorkou města PhDr. Irenou Ondrovou. Zde uvedený názor paní primátorky na vyskytující se problémy při realizacích veřejných zakázek uvádí autorka v následujícím textu.

„Není to pro město dobrá reklama. A velmi mě to mrzí,“ říká zlínská primátorka. „My s udělením některých pokut nesouhlasíme. Musíme počkat až se všechny případy uzavřou.“ Faktem zůstává, že Zlín dostává více pokut než drtivá většina jiných měst. Jak si to vysvětluje paní primátorka? *„Nedokážu to posoudit. Mohu mluvit jen o Zlínu. Radní i zastupitelé, kteří jsou losováni do výběrových komisí, vždycky spoléhají na odborný servis zaměstnanců radnice. Ti musí soutěž nachystat a připravit. Jestli nějaká firma jako zájemce nedodá například potvrzení, že nemá vůči státu žádné dluhy a někdo nám to potom vytkne, tak je to jednoznačně chyba radnice jako úřadu. Takže je na vině úředník. Zastupitelé jsou před každým výběrovým řízením losováni. A nemohou se tak domluvit na složení komise, aby se pak spolu dohodli bez ohledu na podmínkách soutěže.“* Neuvažovali jste o tom, že by jste si na výběrová řízení najali soukromou firmu? *„Zkoušeli jsme už různé modely. Třeba na výběrové řízení na dodavatele spodní stavby kongresového centra ve Zlíně jsme si firmu najali. Šlo o hodně velkou zakázku, tak to dělali lidé mimo zlínskou radnici.“* [41, C3]

Zlínská radnice podala žalobu ke Krajskému soudu v Brně proti rozhodnutí Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže ohledně třímilionové pokuty a zároveň žádost o odklad platby, kterou měla radnice zaplatit do 1.11.2007. Úřadu se nelíbí průběh losování výherce zakázek, podle něj k němu město v několika případech nepřizvalo notáře. Podle předsedy antimonopolního úřadu Martina Peciny se do místnosti zavřeli tři úředníci a vybrali ty firmy, od kterých nabídku k zakázce chtěli. *„Na těch třech tedy v podstatě záviselo to, zda společnosti budou z tendru vyřazeny, nebo ne,“* Řekl Pecina. Zlínská primátorka Irena Ondrová již dříve řekla, že radnice je přesvědčena o tom, že v zadávání veřejných zakázek postupovala správně. Ještě před třímilionovou sankcí dostalo město pokuty v celkové výši 665 tis. Korun. Právě kvůli častým prohřeškům se ÚOHS rozhodl provést na magistrátu kontrolu tendrů za uplynulé tři roky. Chyby našel v naprosté většině z nich. [42]

1.4 Hodnocení veřejných zakázek

Oblast veřejných zakázek je velmi rozsáhlá. Jak z teoretického tak z praktického úhlu pohledu. Autorka se proto, v disertační práci, dále podrobně zaměří jen na část celkové problematiky veřejných zakázek, a to na hodnocení veřejných zakázek. Kapitola 1.4 je věnovaná legislativní úpravě hodnocení veřejných zakázek vycházející ze zákona č.137/2006 Sb.). [65]

Složení hodnotící komise

Pro hodnocení a posouzení nabídek je veřejný zadavatel povinen stanovit hodnotící komisi. Dle § 74 zákona č. 137/2006 Sb. je požadováno alespoň 5 členů. Je-li to odůvodněno předmětem veřejné zakázky, musí mít hodnotící komise nejméně jednu třetinu členů s příslušnou odborností ve vztahu k předmětu zakázky. Za každého člena musí být jmenován případný náhradník. U dražších zakázek je počet členů ze zákona vyšší (7 členů nad 200 mil. Kč bez DPH a 9 členů nad 500 mil. Kč bez DPH) i odbornost je požadována od většího počtu členů hodnotící komise (dvě třetiny členů). Členové hodnotící komise nesmí být ve vztahu k veřejné zakázce a k uchazečům podjatí.

Jednání hodnotící komise

Samotné jednání hodnotící komise blíže upravuje § 75 zákona č. 137/2006 Sb.. Uvádí se v něm, že hodnotící komise zvolí předsedu a místopředsedu, kteří jsou pověřeni řízením. Přítomnost nejméně dvou třetin členů je zapotřebí, aby komise byla usnášeníschopná. Členové jsou povinni zachovávat mlčenlivost. O jednání se sepisuje protokol.

Otevírání obálek

Pro otevírání obálek s nabídkami (dále jen "obálka") ustanoví veřejný zadavatel nejméně tříčlennou komisi (dle § 71 zákona č. 137/2006 Sb.). Zadavatel ani komise nesmí otevřít obálku před uplynutím lhůty pro podání nabídek. Obálky musí být otevřeny v termínu stanoveném zadavatelem, nejpozději však do 30 dnů po uplynutí lhůty pro podání nabídek. Nabídky podané po uplynutí lhůty, pro podání nabídek, komise neotevírá. Otevírání obálek se mají právo účastnit uchazeči, jejichž nabídky byly zadavateli doručeny ve lhůtě pro podání nabídek, a další osoby, o nichž tak stanoví zadavatel. Komise otevírá obálky postupně podle pořadového čísla a kontroluje úplnost nabídky, jazyk zhotovení a podpis oprávněné osoby. Po provedení kontroly úplnosti je oznámeno přítomným, zda nabídka splňuje náležitosti. Pokud ne, je vyřazena. Zákon č. 137/2006 Sb. dovoluje podávat nabídky i v elektronické podobě. Otevřením nabídky podané elektronickými prostředky se dle § 72 rozumí zpřístupnění jejího obsahu komisi. O otevírání obálek či nabídek podaných elektronickými prostředky sepisuje komise protokol o otevírání obálek (dle § 73).

Třetí díl zákona č. 137/2006 Sb. dále objasňuje posouzení a hodnocení nabídek.

Posouzení nabídky

Hodnotící komise posoudí nabídky uchazečů z hlediska splnění zákonných požadavků a požadavků zadavatele uvedených v zadávacích podmínkách a z hlediska toho, zda uchazeč nepodal nepřijatelnou nabídku podle § 22 odst. 1 písm. d). Nabídky, které tyto požadavky nesplňují, musí být vyřazeny. Hodnotící komise může pro posouzení nabídek využít přizvané poradce, kteří nesmí být ve vztahu k veřejné zakázce a k uchazečům podjatí. Hodnotící komise může v případě nejasností požádat uchazeče o písemné vysvětlení nabídky. Uchazeče, jehož nabídka byla při posouzení nabídek hodnotící komisí vyřazena, vyloučí veřejný zadavatel bezodkladně z účasti v zadávacím řízení. Vyloučení uchazeče včetně důvodů veřejný zadavatel uchazeči bezodkladně písemně oznámí.

Mimořádně nízká nabídková cena

Při posouzení nabídek uchazečů z hlediska splnění zadávacích podmínek posoudí hodnotící komise též výši nabídkových cen ve vztahu k předmětu veřejné zakázky (dle § 77 zákona č. 137/2006 Sb.). Jestliže nabídka obsahuje mimořádně nízkou nabídkovou cenu ve vztahu k předmětu veřejné zakázky, musí si hodnotící komise vyžádat od uchazeče písemné zdůvodnění těch částí nabídky, které jsou pro výši nabídkové ceny podstatné; zdůvodnění musí být uchazečem doručeno ve lhůtě 3 pracovních dnů ode dne doručení žádosti uchazeči, pokud hodnotící komise nestanoví lhůtu delší. Hodnotící komise může vzít v úvahu zdůvodnění mimořádně nízké nabídkové ceny, jestliže je tato cena zdůvodněna objektivními příčinami.

Hodnotící kritéria

Dle § 78 zvolí zadavatel základní hodnotící kritérium podle druhu a složitosti veřejné zakázky a uvede je v oznámení nebo výzvě o zahájení zadávacího řízení. Základním hodnotícím kritériem pro zadání zakázky je:

- a) ekonomická výhodnost nabídky, nebo
- b) nejnižší nabídková cena.

Rozhodne-li se zadavatel pro zadání veřejné zakázky podle základního hodnotícího kritéria, *ekonomická výhodnosti nabídky*, stanoví vždy dílčí hodnotící kritéria. Dílčí hodnotící kritéria se musí vztahovat k nabízenému plnění veřejné zakázky a mohou jimi být vedle nabídkové ceny zejména kvalita, technická úroveň nabízeného plnění, estetické a funkční vlastnosti, vlastnosti plnění z hlediska vlivu na životní prostředí, provozní náklady, návratnost nákladů, záruční a pozáruční servis, zabezpečení dodávek, dodací lhůta nebo lhůta pro dokončení.

Je-li základním hodnotícím kritériem *ekonomická výhodnost nabídky*, musí zadavatel jednotlivým dílčím hodnotícím kritériím stanovit váhu, kterou vyjádří v procentech. Stanovená váha může být u jednotlivých dílčích hodnotících kritérií shodná.

Hodnocení nabídek

Hodnocení nabídek upravuje § 79. Pokud by hodnotící komise měla hodnotit nabídku pouze jednoho uchazeče, tak neprovede hodnocení nabídek. Jinak provede hodnocení nabídek podle hodnotících kritérií uvedených v dokumentech podle § 78 odst. 6. Je-li základním hodnotícím kritériem *ekonomická výhodnost nabídky*, je hodnotící komise povinna hodnotit nabídky a stanovit jejich pořadí podle jednotlivých dílčích hodnotících kritérií a jejich vah. Při hodnocení *nabídkové ceny* je rozhodná její výše bez daně z přidané hodnoty, nestanoví-li zadavatel v zadávacích podmínkách jinak.

Pokud zadavatel stanovil *dílčí hodnotící kritéria* podle § 78 odst. 7 v sestupném pořadí podle významu, je hodnotící komise povinna hodnotit nabídky podle dílčích hodnotících kritérií a ve zprávě o posouzení a hodnocení nabídek odůvodnit přiřazení konkrétních hodnot u každého dílčího hodnotícího kritéria jednotlivé nabídky. Je-li základním hodnotícím kritériem *nejnižší nabídková cena*, stanoví hodnotící komise pořadí nabídek podle výše nabídkové ceny. Před stanovením pořadí úspěšnosti nabídek hodnotící komise posoudí nabídkové ceny podle § 77. Nabídky je vhodné hodnotit nejprve každým členem komise samostatně, aby nedocházelo k ovlivňování silným jedincem a poté společně ve vzájemné argumentaci.

Zpráva o posouzení a hodnocení nabídek

§ 80 zákona č. 137/2006 Sb. ukládá hodnotící komisi povinnost sepsat písemnou zprávu o posouzení a hodnocení nabídek, která obsahuje seznam posouzených nabídek, seznam nabídek, které byly hodnotící komisí ze zadávacího řízení vyřazeny spolu s uvedením důvodu, popis způsobu hodnocení zbývajících nabídek s odůvodněním, výsledek hodnocení nabídek, údaj o tom, jak byly nabídky hodnoceny v rámci jednotlivých hodnotících kritérií, a údaj o složení hodnotící komise.

Výběr nejvhodnější nabídky, uzavření smlouvy

Zadavatel rozhodne o výběru nejvhodnější nabídky toho uchazeče, jehož nabídka byla podle hodnotících kritérií vyhodnocena jako *ekonomicky nejvýhodnější* nebo *nabídka s nejnižší nabídkovou cenou*. S nejvhodnějším uchazečem uzavře smlouvu. Zadavatel ji však nesmí uzavřít dříve než uplyne lhůta pro podání námitek proti rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky podle § 110 odst. 4. (15 dnů).

1.5 Hodnocení nabídek v rámci výběrových řízení

Zákon o veřejných zakázkách (§ 78) stanovuje dvě základní hodnotící kritéria pro zadání veřejné zakázky, a to ekonomickou výhodnost nabídky a nejnižší nabídkovou cenu. Zadavatel zvolí základní kritérium pro zadání veřejné zakázky s ohledem na předmět veřejné zakázky. Volbu způsobu hodnocení nabídek zachycuje následující schéma č.1:

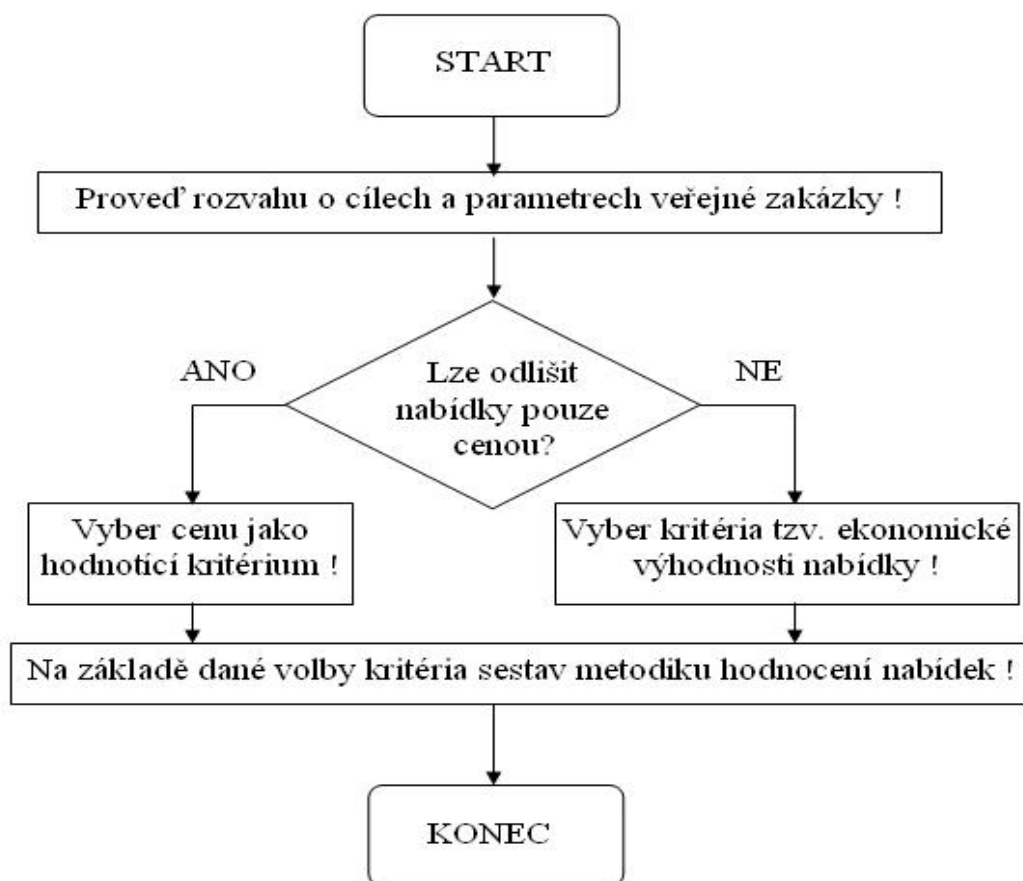
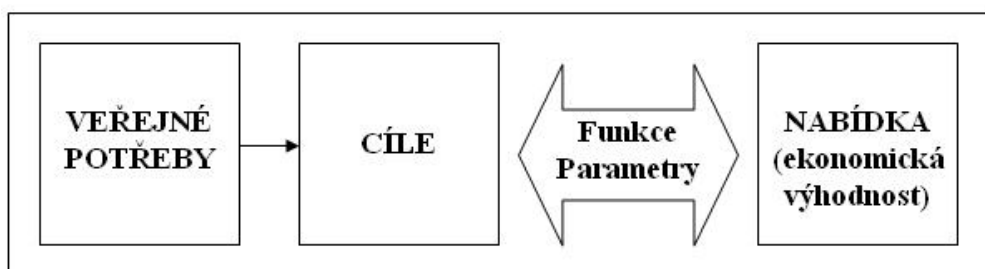


Schéma č.1: Volba způsobů hodnocení nabídek [29, s.35]

Jestliže je kritériem hodnocení nejnižší nabídková cena, jedná se o jednokriteriální rozhodování, kdy *nabídková cena* (její absolutní hodnota) je měřítkem pro výběr nabídky. Tento způsob hodnocení lze volit v případech jistoty stejných (nebo zanedbatelných rozdílů) užitkových vlastností (parametrů) uvažovaných nabídek. V praxi je kritérium rozhodování na základě ceny často používané. Jeho volbu je však potřebné pečlivě zvažovat.

Pokud není vhodné použít k výběru nabídek jednokriteriální rozhodování na bázi ceny, pak volíme kritéria tzv. *ekonomické výhodnosti nabídek*. Ekonomickou výhodností nabídek se rozumí především užitné vlastnosti nabídek, jež potenciálně povedou k uspokojení uživatele. Míru daného uspokojení lze stanovit ve vztahu ke stupni naplnění cílů veřejné zakázky.

Při ekonomické výhodnosti nabídky přihlížíme komplexně k uživatelským vlastnostem jednotlivých nabídek. Každou nabídku zkoumáme jako statek, který potenciálně může uspokojit určité veřejné potřeby. Potřeby jsou transformovány do cílů, a ty jsou vztahovány k uživatelským vlastnostem nabídky [29, s.35-36].



Obrázek č.2: Odvození hodnotících kritérií [29, s.36]

V období intenzivní konkurence, kdy se navíc většina podnikatelských subjektů snaží úspěšně působit v rámci jednotného trhu EU, nabývá stále více na významu otázka jejich konkurenční schopnosti. Státní i soukromý subjekt se musí snažit vybrat pro své klienty (zakázky) nejlepší a nejkvalitnější dodavatele. Jednoduše řečeno je nutno si vybrat ty pravé dodavatele ke spolupráci. Ale jak na to? Otázka ohodnocování veřejných zakázek je velmi důležitá, a to především proto, že vyčleněné zdroje, které má veřejný sektor k dispozici, jsou vzácné. Omezenost těchto zdrojů tak klade velký důraz na efektivní rozhodování o výběru veřejných zakázek. Hodnocení by mělo být transparentní, nediskriminační a mělo by zamezit subjektivním názorům hodnotitele. Jak již bylo dříve v textu uvedeno, tak § 78 zákona č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, definuje dva základní způsoby hodnocení nabídek. Hodnocení *na základě výše nabídkové ceny a hodnocení pomocí více kritérií*.

Hodnocení na základě výše nabídkové ceny

Dle pana Čermáka [44, s.1] lze hodnocení na základě výše nabídkové ceny s úspěchem použít v případech přesného vymezení plnění veřejné zakázky, kvantitativního vyjádření jejích cílů a předpokládané srovnatelné (nebo shodné) úrovně způsobilosti uchazečů (např. dodávky nábytku, výpočetní techniky, reprodukční techniky apod.). Ve všech ostatních případech doporučuje použít hodnocení na základě více kritérií. S tímto názorem se ztotožňuje i autor Mareš ve své publikaci [22].

Způsob stanovení pořadí nabídek pomocí více kritérií

Základním problémem při hodnocení nabídek pomocí více kritérií je odvození určité výsledné charakteristiky (užitnosti), do které se promítají výsledky hodnocení nabídek podle jednotlivých kritérií a na základě níž se stanoví výsledné pořadí hodnocených nabídek. Určitě není vhodné snažit se o vytvoření jediné uzavřené soustavy kritérií, která by byla použitelná u všech veřejných zakázek. [44, s.2]

Dle pana Vaindla [39, s.3] lze hodnocení nabídek pomocí více kritérií považovat za klíčovou etapu procesu řízení o veřejných zakázkách. Lze předpokládat úspěch především díky důkladné přípravě zadání. Zejména vymezení plnění veřejné zakázky (stanovení cílů, kterých má být realizací veřejné zakázky dosaženo), stanovení kritérií hodnocení a zodpovědné ustavení komise pro posouzení a hodnocení nabídek.

Dle pana Čermáka [44] určitě není vhodné snažit se o vytvoření jediné uzavřené soustavy kritérií, která by byla použitelná u všech veřejných zakázek. V praxi je možno použít celou řadu hodnotících systémů a metod. Podle pana Fialy [4, část 14, kap 3, s.6] ale neexistuje „nejlepší“ metoda nebo přístup, který by byl vhodný pro všechny organizace. Organizace by se však měly snažit nalézt metodu hodnocení nabídek, která jim nelépe vyhovuje. A neměly by tak podcenit žádnou fázi procesu hodnocení. Velmi důležité je, aby vždy používaly konzistentní metody, které by zvýšily objektivnost procesu hodnocení uchazečů o veřejnou zakázku. Pan Vaindl [39, s.4-6] i pan Čermák [44, s.1] kladou při hodnocení dodavatelů důraz na provedení dvou základních kroků:

- *Stanovení typu posuzovací stupnice (hodnotící škály)*
- *Stanovení významu (váhy) kritérií*

Z důvodu větší přehlednosti a obsáhlosti uvedených dvou kroků se autorka, nejprve věnuje, v kapitole 1.5.1 Stanovení typů posuzovacích stupnic. Po jejích objasnění přiblíží autorka, v kapitole 1.5.2 problematiku stanovení významu (váhy) kritérií.

1.5.1 Stanovení typu posuzovacích stupnice (hodnotící škály)

Kapitola poskytuje ucelený náhled na problematiku využívání a stanovení typu posuzovacích stupnic při hodnocení veřejných zakázek v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb. Text kapitoly se postupně věnuje objasnění nominální, ordinální a kardinální stupnice. Pojednává o výhodách a nevýhodách stupnic včetně základních typů stupnic.

Dle pana Čermáka [44] je základním problémem hodnocení nabídek pomocí více kritérií odvození určité výsledné charakteristiky (užitnosti), do které se promítají výsledky hodnocených nabídek podle jednotlivých kritérií a na základě níž se stanoví výsledné pořadí hodnocených nabídek. Stanovení užitnosti nabídek při hodnocení pomocí více kritérií je založeno na převedení různých hodnot **kvantitativních** (např. Kč, %, dny) a **kvalitativních** kritérií (např. výše nabídkové ceny, lhůta, reference, systém jakosti) na „společného jmenovatele“, protože v různých měrných jednotkách se nedají početně slučovat. Posuzovací stupnice (hodnotící škály) převádí tyto veličiny na univerzální jmenovatel, a to **užitečnost**. Prostředkem k převedení různých hodnot na společného jmenovatele jsou **posuzovací stupnice (hodnotící škály)**. Rozeznávají se tři základní druhy stupnic¹⁷:

nominální dvouhodnotová (binární)	ordinální stupnice	kardinální stupnice
	↳ klasifikační	↳ číselná
	↳ bodovací	↳ poměrná čísla
	↳ intervalová	↳ hodnotové parametry

Kvantitativní znaky je možné také dělit na znaky **měřitelné** (= *metrické*) a na znaky **pořadové** (*ordinální*). U měřitelných znaků se dají jejich hodnoty porovnávat rozdílem nebo poměrem (porovnání nabízené ceny od dvou dodavatelů). Naproti tomu pořadové znaky odrážejí pouze pořadí jednotlivých jednotek (nejnižší cena).

Důležitým výchozím krokem pro využití stupnic v rozhodovací činnosti ve veřejném sektoru je vhodně sestavená metodika jejich výběru. Dle pana Ochraný [27, s.88] lze při rozvaze o jejich výběru postupovat následovně:

¹⁷ V současné době se v menší míře upřednostňuje využití samotné stupnice. Pro větší působnost doporučuje pan Vaindl [39, s.2] využívat kombinaci tří základních stupnic.

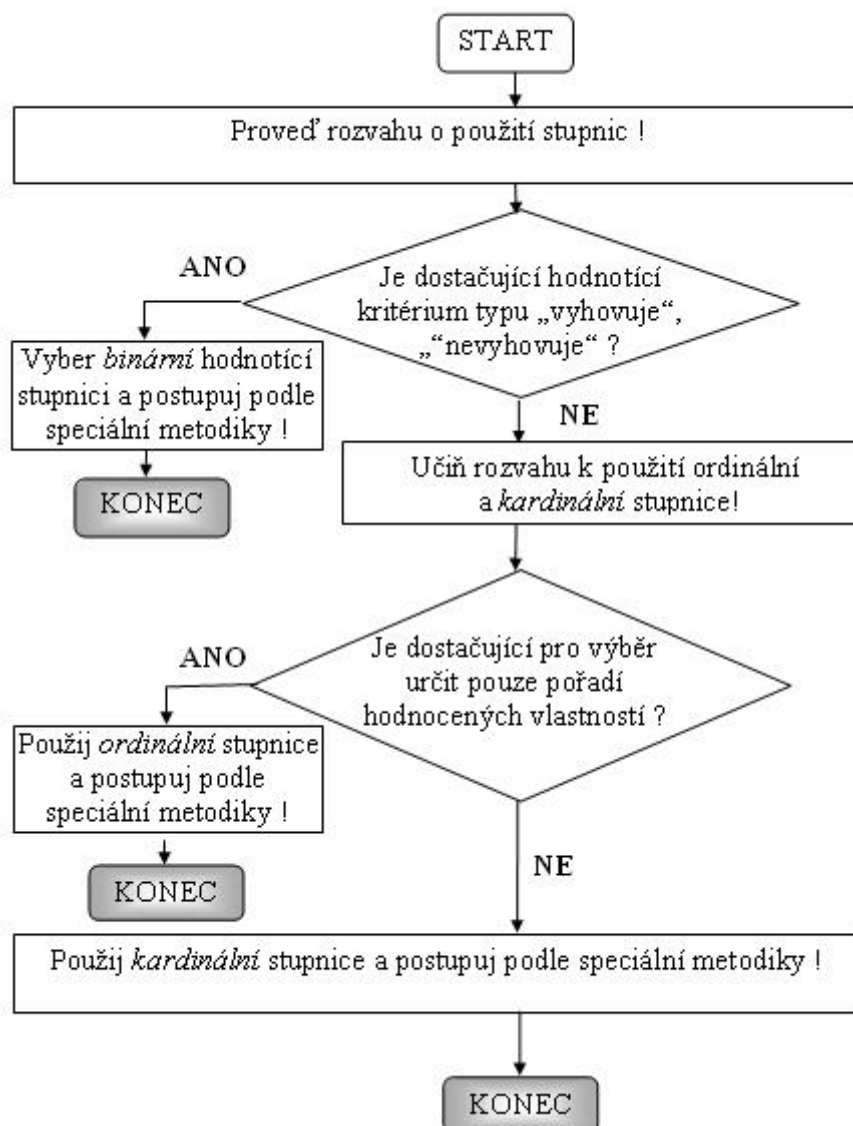


Schéma č 2: Metodický postup při výběru stupnic [27, s.88]

I) Použití nominální (binární) stupnice

Jedná se o nejjednodušší typ hodnocení, který v praxi lze vyjádřit například spojením „ano – ne“, „vyhovuje – nevyhovuje“. Praktické využití tohoto způsobu je velmi rozsáhlé v podobě dvouhodnotové (binární) stupnice „1, 0“ zejména v počítačových programech a v rozhodovacích tabulkách. Postupuje se obvykle tak, že nejdříve je expertně stanoveno, které užitné vlastnosti veřejné zakázky jsou relevantní. Ty jsou jmenovitě (nominálně) označeny a posléze je na základě výrokového logického soudu stanovováno, zda daná užitná vlastnost je přítomna (výroková hodnota 1), nebo není přítomna (výroková hodnota 0). Pozitivní hodnoty se sčítají a je preferována alternativa s nejvyšším počtem odpovědí „ano“ (tedy „1“). Dle pana Ochrany [27, s.91] je nedostatkem této stupnice, že při popsaném ohodnocování není měřena preference jednotlivých kritérií, ani jejich váha. Proto lze tento způsob hodnocení využít pouze tam, kde jde o jednoznačné posouzení, zda nabídka z určitého kritéria vyhovuje nebo nevyhovuje.

II) Použití ordinální stupnice

Výše uvedené slabiny částečně překonává ordinální (uspořádávající) klasifikační stupnice. Ordinální řazení nabídek je obvykle vhodnější a výstižnější než hodnocení podle binární stupnice. Tato stupnice, ve srovnání se stupnicí nominální, patří k vyšším typům stupnic. Ordinální stupnici používáme tehdy, jestliže při rozhodování o výběru nejvhodnějšího dodavatele není potřebné zohledňovat absolutní velikost sledovaných charakteristik, ani jejich vzájemný poměr, ale **vystačíme s určením pořadí**. Stupnice je založena na předpokladu, že posuzované nabídky můžeme úplně uspořádat z hlediska určité vlastnosti. Uvažované kritérium pak můžeme v ordinální stupnici měřit za předpokladu, lze-li posuzované nabídky dodavatelů uspořádat na základě určitého kritéria (na bázi přiřazení čísel), přičemž z jejich preference plyne i preference mezi posuzovanými nabídkami. Je třeba mít na zřeteli, že **čísla vypovídají pouze o pořadí posuzovaných projektů, nikoli o intenzitě preferencí**. Ordinální stupnice existují nejčastěji ve dvou základních formách, a to ve formě **ordinální klasifikační stupnice**, či ve formě **stupnice bodovací**. Méně častou je **stupnice intervalová**. [28]

a) Ordinální klasifikační stupnice

Posuzování nabídek pomocí ordinální stupnice odpovídá teorii rozhodování, neboť pro výběr optimální nabídky není třeba znát absolutní velikost užitnosti ani vzájemný poměr užitnosti nabídek, ale jen jejich pořadí užitnosti. Zmíněné pořadí je možno sestavit podle stupnice klasifikační, bodovací nebo intervalové. V prvním případě se stanoví pořadí nabídek podle jednotlivých kritérií, obdobně jako při **školní klasifikaci** (tj. 1 – maximum, 5 – nevyhovuje vůbec). Přičemž je favorizována alternativa s celkově nejlepším průměrným hodnocením. Postup je tak založen na preferenčním systému rozhodovatele. Tento způsob hodnocení dodavatelů je velmi často využíván v praxi (zřejmě kvůli jednoduchosti) při posuzování výběru variant. **Výhodou** uvedeného postupu je jeho relativní jednoduchost při samostatném posuzování (klasifikaci) dodavatele. Naproti tomu je její nevýhodou, že tento postup nerozlišuje mezi důležitostí (váhami) jednotlivých kritérií, což snižuje efektivnost použití tohoto způsobu hodnocení nabídek zadavateli.

b) Ordinální bodovací stupnice

Další formou ohodnocování alternativ je **ordinální bodovací stupnice**. V tomto případě jsou nabídky ohodnoceny body (např. 1, 2, 3,...), kdy vyšší počet bodů znamená lepší pořadí. V praxi se často využívá modifikovaný bodový systém se slovním vyjádřením míry užitečnosti pro dané bodové ohodnocení tzv. **verbálně - numerická stupnice** (např. vyhovuje nejlépe – 10 bodů,...vyhovuje málo – 1 bod). To znamená, že alternativy jsou ohodnocovány na základě škály v předem definovaném intervalu, přičemž je

každé kritérium veřejné zakázky slovně pojmenováno, a to z hlediska cílů, jež jsou na veřejnou zakázku kladeny.

Pro kombinaci slovního a číselného vyjádření mluví ta okolnost, že lidé jen neradi určují dimenzi určitého jevu přesným číslem tam, kde pro to nejsou měřitelné podklady. Dávají přednost slovní charakteristice. Při hodnocení užítosti nabídek se má postupovat tak, že se nejdříve stanoví užítost všech nabídek podle jednoho kritéria a stejně se pak postupuje u dalších kritérií. Současné hodnocení jedné nabídky podle všech kritérií ztěžuje logické srovnávání.

Bodovací stupnice je jednoduchá, každý se s ní naučí rychle pracovat. Počtem stupňů a rozsahem intervalů se dá dobře přizpůsobit konkrétním podmínkám. Proti pouhému seřazení nabídek (klasická ordinální, klasifikační stupnice) umožňuje bodovací stupnice hlubší analýzu a je proto vhodnější pro přípravu rozhodnutí o výběru nejvýhodnější nabídky ve složitějších situacích.

Určitým nedostatkem bodovací stupnice je poměrně omezený počet stejně velkých stupňů, což vždy nemusí odpovídat rozložení užítosti nabídek. Výhodu **definování slovních charakteristik** ke každému udělovanému bodu spatřuje autorka v následujících oblastech:

- Usnadnění pracovníkovi rozhodování o výši bodu
- Jednoznačné podmínky udělení každého bodu
- Transparentnost hodnocení dodavatele

c) Ordinální intervalová stupnice

V případě kdy jsou rozdíly mezi jednotlivými nabídkami minimální, je výhodnější zvolit třetí typ ordinální stupnice, **stupnici intervalovou**. Její význam spočívá ve skutečnosti, že nepoužijeme pro bodování po sobě jdoucí čísla, ale čísla s většími odstupy (intervaly) např. 1,3, 5, 7,...apod..

Při hodnocení potencionálních dodavatelů je potřebné **postupovat** tak, že se nejdříve hodnotí jedno (totéž) kritérium u všech dodavatelů současně, a teprve poté se přejde k hodnocení dalšího kritéria. Není vhodné nejdříve hodnotit jednoho dodavatele komplexně a teprve poté přejít k hodnocení dalšího dodavatele. [39]

III) Použití kardinální stupnice

Podstatou tohoto typu stupnice je číselné vyjádření vzájemného poměru užítosti nabídek, tj. kolikrát nebo o kolik je preference výsledku hodnocení jedné nabídky větší nebo menší než druhé. Míra preference může spočívat buď na subjektivním odborném posouzení nebo na objektivních hodnotových

parametrech odpovídajících užitnosti nabídek. K vyjádření míry preference lze použít *číslnou stupnici, stupnici poměrných čísel* nebo *hodnotových parametrů*. Základním problémem u kardinální stupnice je rozhodnutí jaký typ této stupnice použít. Prostředkem k určení míry preference je expertní posouzení nebo hodnotové parametry hodnocených dodavatelů.

a) Kardinální číselná stupnice

Číselná stupnice (škála) se člení do určitého počtu stupňů (nejobvyklejší jsou desetistupňové nebo stostupňové stupnice). Krajní body stupnice představují minimální a maximální rozsah dané měřené charakteristiky. Na škále odečteme příslušnou dimenzi v poměru k minimu a maximu. Tak stanovíme jednotlivé užitnosti sledovaných dodavatelů podle jednotlivých kritérií. Součet za všechna kritéria určuje celkovou užitnost sledovaných alternativ (dodavatelů). Tento typ stupnice patří k nejvyšším typům stupnice. Modifikovaným typem číselné stupnice je **stupnice procentní**, využívaná u kvalitativních kritérií. Pro nabídku, která se jeví jako nejlepší, je určena hodnota 100 %. Ostatní nabídky se vyjádří jako poměr odhadu jejich užitnosti k užitnosti nejlepší nabídky. [44]

b) Kardinální stupnice s poměrnými čísly

Z opačné strany, než je uvedené výše, vychází **stupnice s poměrnými čísly**, kdy nejhorší nabídka je ohodnocena koeficientem 1 a ostatní nabídky poměr své užitečnosti k užitnosti nabídky nejhorší ohodnotí koeficientem. Přednost stupnice s poměrnými čísly spočívá v její neuzavřenosti shora, kde může nabývat jakýchkoliv hodnot. Pro hodnocení nabídek s konkrétními údaji (**hodnotové parametry**), které jsou optimální pro jednoznačnost hodnocení, použijeme opět procentní vyjádření s tím, že nabídka s nejvyšší užitností je ohodnocena 100% a ostatní nabídky úměrně nižším číslem. V případě, kdy nejmenší hodnota znamená nejvyšší užitnou hodnotu použijeme nepřímou úměru.

Závěr podkapitoly

Výběr dodavatele veřejné zakázky je velmi složitý. Zájem o veřejné zakázky se zvyšuje, protože zadavatelem je zpravidla subjekt veřejnoprávní, stát či územně samosprávný celek, u kterého je předpoklad, že včas zaplatí za zakázku. Z důvodu velkého zájmu je třeba se včas a správně rozhodnout, zejména proto, aby použité veřejné zdroje byly využity transparentně, hospodárně, efektivně a účelně. Ne vždy je však nejlevnější nabídka tou nejlepší. Firma nabízející nejvýhodnější cenu nemusí být stoprocentně spolehlivá. Je třeba pohlížet na problematiku z širšího úhlu. Existuje řada metod jak správně hodnotit podané nabídky, žádná z nich však není zcela spolehlivá. Je však důležité, aby si zadavatel vybral tu nejvhodnější metodu hodnocení veřejných zakázek.

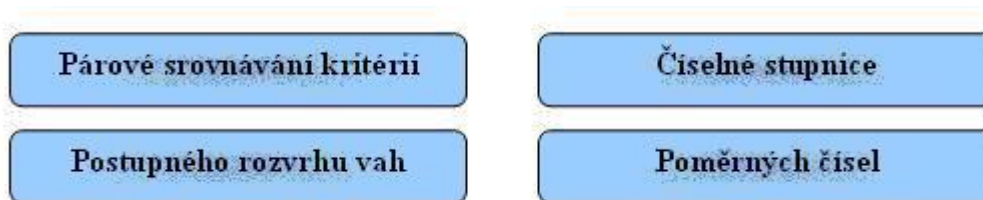
1.5.2 Stanovení významu (váhy) kritérií při hodnocení veřejných zakázek

Z analýzy výše uvedeného přehledu hodnotících metod vyplývá, že výše uvedené postupy předpokládají shodný význam jednotlivých kritérií. Při hodnocení veřejných zakázek tomu tak však vždy není. Z tohoto důvodu je nutné přiřadit jednotlivým kritériím také *rozdílné váhy* podle jejich významu. Problematice stanovení významu (váhy) kritérií se autorka věnuje v následující podkapitole 1.5.2.

Druhá část kapitoly 1.5 je zaměřena na možnost stanovení významu kritérií při hodnocení veřejných zakázek v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb. V této podkapitole se autorka věnuje metodám určeným ke stanovení významu kritérií jak, na základě párového srovnávání kritérií, postupného rozvrhu vah, tak i použití číselné stupnice a poměrných čísel. V závěru podkapitoly se autorka stručně věnuje týmovému hodnocení zaslaných nabídek.

System hodnocení veřejných zakázek vyplývá z právních norem, které se zabývají veřejnými zakázkami. Od 1. července 2006 nabyl platnost nový zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. Jde v pořadí již o třetí úpravu veřejných zakázek, první představoval zákon č. 199/1994 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů, druhou pak zákon č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. Hlavním účelem existence právní úpravy zadávání veřejných zakázek je úspora především veřejných prostředků, jež je zabezpečována vytvořením soutěžního prostředí při jejich zadávání, které by mělo zabezpečit efektivnost a účelnost vynakládání prostředků zadavatelů. Jak již bylo uvedeno, zákon č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, definuje dva základní způsoby hodnocení nabídek. Hodnocení *na základě výše nabídkové ceny a hodnocení pomocí více kritérií*. V podkapitole 1.5.2 se autorka blíže věnuje vícekritériálnímu hodnocení nabídek se zaměřením na stanovení významu nebo-li váhy kritérií.

Stanovení významu kritérií je velmi specifický problém, který si žádá zkušené posouzení odborníků. Záleží velmi na jejich odhadu a vzájemné věcné diskusi, která má za úkol doplnit relevantní informace mezi hodnotiteli navzájem. Podle pana Čermáka [44] zkušenosti z hodnocení nabídek ukazují, že nelze všem kritériím přiřazovat stejnou důležitost. U každého hodnocení si rozhodovatel musí **stanovit význam jednotlivých kritérií**, která jsou pro konkrétní akci důležitá (např.ekonomická, časová, finanční apod.) a to vzhledem ke stanoveným cílům. Pro rozhodnutí podílu jednotlivých kritérií na celkovém výsledku posouzení nabídky se používají nejčastěji metody:



Pro stanovení váhy u více jak pěti kritérií doporučuje pan Vaindl [39, s.4] použít metodu **párového srovnávání významu kritérií** nebo **postupného rozvrhu váhy**, popř.**kombinace** těchto dvou metod. Při malém počtu kritérií je dle jeho názoru výhodnější využít odborného posouzení za použití **číselné stupnice** nebo **poměrných čísel**. Principům jednotlivých metod pro rozhodnutí váhy kritérií se bude věnovat následující část příspěvku.

1) Metoda párového srovnávání významu kritérií

Při párovém srovnávání významu kritérií postupujeme tak, že jednotlivá kritéria vzájemně porovnáváme podle jejich významu. Pro větší názornost si můžeme zapisovat tyto výsledky do přehledné tabulky. A to následujícím způsobem. Všechna kritéria očíslováme (žádné z čísel se nesmí opakovat). Například:

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1 – Cena | 4 – Spolehlivost |
| 2 – Dodací termín | 5 – Spolupráce |
| 3 – Kvalita | 6 – Doprava |

Přidělená čísla zapíšeme do připravené tabulky (viz. na další straně). V následujícím kroku jednotlivá kritéria postupně mezi sebou porovnáváme. Například vzájemně porovnáváme kritérium č.1 – cena a kritérium č.2 - dodací podmínky. Důležitější je pro nás například (preferujeme) kritérium č.2 - dodací termín \Rightarrow do políčka, které je průsečíkem řádku 1 a sloupce 2 vepíšeme číslo 2, které nám vyjadřuje číslo upřednostněného kritéria v tomto duelu. Tímto způsobem pokračujeme dále ve vzájemném porovnání ostatních kritérií (kritérium č.1 s kritériem č.3, atd.). Po porovnání všech kritérií sečteme počet voleb každého kritéria a výsledek zapíšeme do **sloupce I**. Pro kontrolu správného postupu nám slouží následující vzorec:

$$\frac{n * (n - 1)}{2} \quad n = \text{počet kritérií} \quad (1.1)$$

Výsledek uvedeného vzorce se musí rovnat součtu ve sloupci I. Sloupec I nám tedy vyjadřuje sumu preferencí jednotlivých kritérií. Ve **sloupci II** si vytvoříme pořadí. Kritérium, které jsme nejčastěji upřednostňovali je tak nejdůležitější a tudíž mu patří první místo. Pořadí důležitosti kritérií, ale v obrácených hodnotách použijeme jako váhy při výpočtu vážené užitnosti

nabídek. Tyto váhy zapíšeme do **sloupce III**. V praxi více užívaným způsobem výpočtu důležitosti kritérií je postup kdy počet preferencí (voleb) jednotlivého kritéria podělíme vždy celkovým součtem preferencí (voleb). Takto vypočítané váhy důležitosti jednotlivých kritérií zapíšeme do **sloupce IV**. Nesmíme zapomenout, že váhy ve sloupci IV nám musí dávat vždy součet 1, tj.100%. Výhodou uvedeného postupu je, že bere na zřetel váhu jednotlivých kritérií.

Tab.č.1: Párové srovnávání významu kritérií [39, s.10]

Kritéria	2	3	4	5	6	I	II	III	IV
1	2	3	1	1	6	2	4.	3	0,13
	2	2	2	2	6	4	2.	5	0,27
		3	3	3	6	3	3.	4	0,20
			4	5	6	0	6.	1	0,00
				5	6	1	5.	2	0,07
					6	5	1.	6	0,33
$n * (n - 1) / 2 = 6 * (6 - 1) / 2 =$						15	--		1,00

Párové srovnávání je vhodným nástrojem k seřazení hodnocených jevů do ordinální stupnice. A protože toto seřazení nemusí vyjadřovat vzájemný význam kritérií pro stanovení jejich váhy nastává zde problém. Při výpočtu vážené užitnosti alternativ totiž může dojít ke zkreslení. A co to způsobuje? To se blíže dozvíte v následujícím textu v souvislosti s představením metody postupného rozvrhu vah.

2) Metoda postupného rozvrhu vah

Pokud chceme při ohodnocování alternativ vzít na zřetel význam jednotlivých cílů (ty se zpravidla vztahují k nějaké oblasti – např.nákladům, technickým parametrům atd.), přiřadíme jim určitou váhu a tu vztáhneme na jednotlivá kritéria. Tento postup ohodnocování je znám jako metoda postupného rozvrhu vah. Při párovém srovnávání se objevuje nevýhoda ve skutečnosti, že nelze při porovnávání jednotlivých kritérií vyjádřit význam vyšších oblastí (např. finance, čas apod.). Nelze se vyhnout tomu, že méně významná oblast s vysokým počtem kritérií získá stejnou váhu jako oblast podstatně významnější, ale s malým počtem kritérií. Proto se někdy používá postupný rozvrh váhy kritérií, kdy jsou nejprve stanoveny expertně váhy vyšších oblastí a pak postupně se rozvrhnou váhy v oblastech podřízených. Tato metoda vyžaduje velmi vysoké odborné znalosti a znalost problému. Doporučuje se proto porovnat výsledky této metody s výsledky párového srovnávání. K usnadnění aplikace metody postupného rozvrhu vah nám může být nápomocno schéma č.3 metodického postupu, který doporučuje pan Ochrana [27, s.109] ve své publikaci.

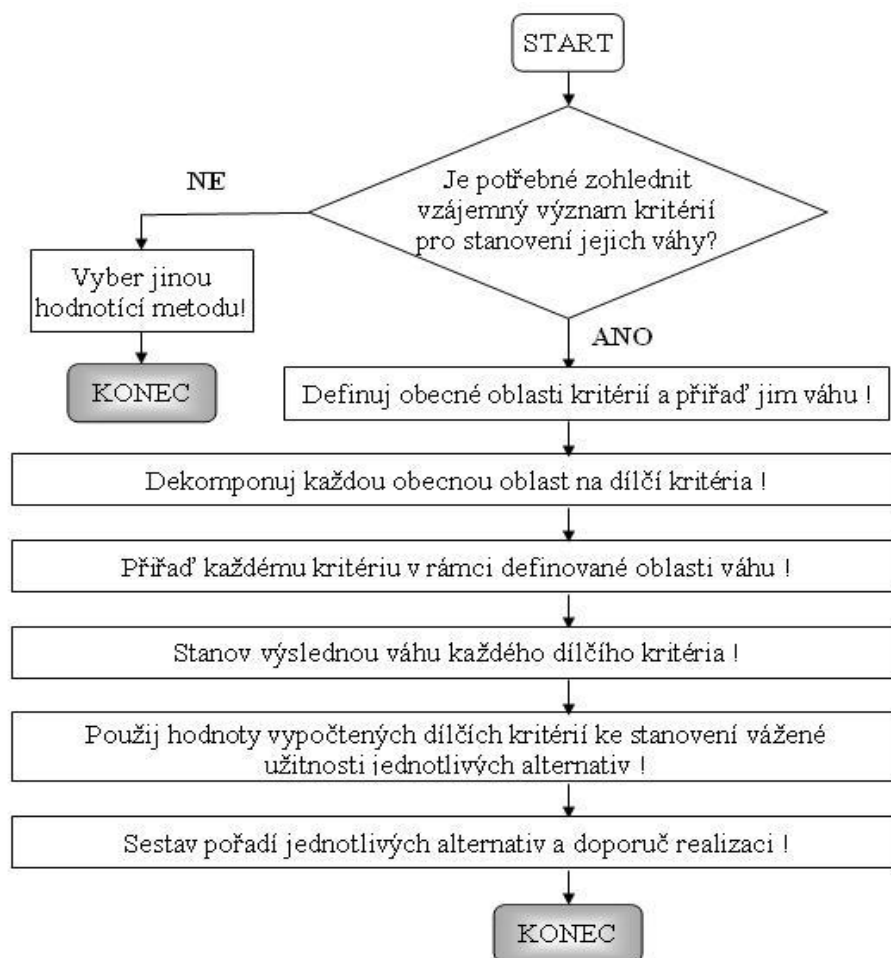


Schéma č.3: Metodický postup aplikaci metody postupného rozvrhu váhy [27, s.110]

Aby nedocházelo ke zkreslení výpočtu vážené užítlosti alternativ je nutné vytipovat si základní sledované obecné oblasti a závazně si stanovit váhy dané oblasti (obvykle v %), přičemž tato váha se musí dodržet. Váha každé oblasti se rozvrhne na kritéria jednotlivých oblastí (obvykle rovněž v %) a nakonec se stanoví váhy jednotlivých kritérií. Příkladem konkrétního použití metody postupného rozvrhu vah uvádí autorka práce v následující tabulce č. 2.

Pokud máme stanovena všechna kritéria pomoci nichž budou posuzovány dodavatelské nabídky, můžeme přistoupit k jejich rozdělení do tzv. tříd. Pro větší přehlednost jsme třídy označili písmenky A, B a C. Označení ABC jsme volili také v souvislosti s teorií metody ABC, kdy jednotlivé skupiny vyjadřují důležitost a strategii pro zadavatele veřejné zakázky. Třídám ABC je také nutné určit jejich procentuální význam. Pro procentuální rozdělení tříd není známa žádná metoda. Pan Vaindl [39, s.6] proto doporučuje spoléhat se v tomto směru jen na „názor“ zkušeného pracovníka „hodnotitele“, který by měl umět přiřknout třídám procentuální význam, který jim náleží v celém problému (100%).



Graf.č.1: Hlavní rozdělení kritérií do tříd s procentuální vyjádřením [vlastní zpracování]

Výše uvedené procentuální rozdělení tříd je zároveň váhou pro třídy A, B, C obecných kritérií. Pro určení výsledné váhy obecného kritéria je však nutné stanovit ještě výši váhy v oblasti kritéria. Z toho vyplývá, že například obecným kritériím ze třídy A přidělíme váhy podle důležitosti a preference zadavatele. Součet těchto vah musí být roven 1 (tj. 100%). Stejně postupujeme i pro stanovení vah v oblasti B a C tříd. Z tabulky č.2 tedy vyplývá, že výsledná váha je součinem váhy třídy (hodnot z druhého sloupce) a váhy v příslušné oblasti (sloupec čtvrtý). Získanou výslednou váhu lze potom využít také ke stanovování vážené užítosti alternativ.

Tab.č.2: Příklad stanovení výsledné váhy (v %) [vlastní zpracování]

Třída	Váha (%)	Obecná kritéria	Váha v oblasti (%)	Výsledná váha (%)
Důležitá kritéria A	0,6	Cena	0,50	0,30
		Kvalita	0,35	0,21
		Spolehlivost	0,15	0,09
Méně důležitá kritéria B	0,3	Komunikace	0,40	0,12
		Technická podpora	0,25	0,075
		Spolupráce	0,20	0,06
		Platební podmínky	0,15	0,045
Doplnující kritéria C	0,1	Reference firmy	0,35	0,035
		Reklamační řízení	0,30	0,03
		Lokalizace firmy	0,25	0,025
		Externí audit	0,10	0,01
Σ	1,00	-	-	1,00

3) Metoda číselné stupnice

Při menším počtu kritérií se dle pana Čermáka [44, s.5] dobře osvědčuje použít ke stanovení jejich váhy pevné číselné stupnice, nejčastěji desetistupňové (např. 1, 5, 8,.... apod.). Každému kritériu je přidělena podle pořadí hodnota (nejčastěji z desetistupňové škály např. 1, 5, 8,.... apod.). Mezi hodnotami se doporučuje udělat větší odstupy pro větší diferenciaci výsledků.

4) Metoda poměrných čísel

Pan Vaindl [39, s.6] doporučuje využít této metody v případě malého počtu kritérií a velkého rozdílu v jejich důležitosti. Na počátku se určí nejméně důležité kritérium. Váha ostatních kritérií se vyjádří jako násobek nejméně důležitého kritéria (např. K1 je nejméně důležité kritérium, $K2 = 5 * K1$, $K3 = 10 * K1$ apod.).

Hodnocení veřejných zakázek

Zaslané nabídky mohou hodnotit jednotliví členové komise odděleně nebo jako skupina – tým. Všude tam, kde je to možné by mělo být upřednostněno týmové hodnocení. Jde o vytvoření pokud možno jednotného, koordinovaného názoru všech účastníků spontánní spoluprací. Aby hodnocení nebylo ovlivněno názorem „silného jedince“, jemuž by se ostatní podřídili, je vhodné, aby napřed provedl hodnocení každý člen komise samostatně, pak společně ve vzájemné argumentaci doložené fakty projednávají jen ty hodnoty, u nichž se nedosáhlo shody.

Mohou však nastat situace, kdy jednotliví členové komise zastávají odlišné názory, v takovém případě není možno dospět k jednotnému názoru. Nezbyvá pak nic jiného, než vzít v úvahu názory všech členů komise tak, že se názory všech členů komise sečtou nebo zprůměrují a výsledek se vydává za společné hodnocení komise. V takovém případě je důležité, aby složení komise odpovídalo představě o správném zastoupení zúčastněných stran. [28]

Závěr podkapitoly

System hodnocení veřejných zakázek by měl umožňovat posouzení způsobilosti jakosti a výnosů celého spektra procesů ve firmě, které přímo nebo nepřímo ovlivňují jakost dodávaného výrobku či služby. Přitom je třeba splnit ještě následující požadavky:

- transparentnost i pro dodavatele
- formulovaná kritéria hodnocení musí být kvantifikovatelná
- flexibilita kritérií ve vztahu k frekvenci dodávek, významu vad, četnosti vad a změnám požadavků na jakost
- musí umožnit shromažďování a vyhodnocování výsledků majících vztah k jakosti výrobků (z reklamačních údajů, informací ze servisu, průzkumu trhu a jiné)
- způsobilost výsledků k rychlému využití dodavatelem

1.6 Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

Od roku 1991 dohlíží nad dodržováním pravidel korektní hospodářské soutěže český antimonopolní úřad. Jeho sídlem se nestalo hlavní město Praha, jako centrum klíčových orgánů státní správy, ale Brno, což deklaruje nezávislost Úřadu v rozhodování. V letech 1992–1996 byl tento úřad nahrazen Ministerstvem pro hospodářskou soutěž. Změna byla odůvodněna probíhající ekonomickou transformací a především úlohou, kterou plnilo ministerstvo v privatizačním procesu. Činnost Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (dále jen „ÚOHS“) se přímo nebo nepřímo dotýká každého občana České republiky. Úřad vytváří podmínky pro rozvoj hospodářské soutěže, dohlíží nad zadáváním veřejných zakázek a vykonává spolu s Evropskou komisí kontrolu ve vztahu k poskytování veřejných podpor. ÚOHS je ústředním orgánem státní správy, který je zcela nezávislý ve své rozhodovací činnosti. V čele Úřadu je předseda, kterého jmenuje, na návrh vlády, prezident republiky. Funkční období předsedy je šestileté a nikdo nemůže být jmenován na více než dvě funkční období. Předseda Úřadu nesmí být členem žádné politické strany nebo politického hnutí. [73]

Cílem dohledu ÚOHS nad zadáváním veřejných zakázek je hospodárné využívání veřejných prostředků při respektování pravidel soutěže. Dohled nad touto oblastí vykonává ÚOHS od roku 1995. Zadávání veřejných zakázek v České republice je, obdobně jako v ostatních zemích, velice sledovaná oblast, neboť jejich prostřednictvím prochází značná část veřejných prostředků a veřejnost má pochopitelně zájem na tom, aby tyto prostředky byly vynakládány účelně a hospodárně. Cílem ÚOHS je dosáhnout zejména prostřednictvím rozhodovací činnosti takové praxe, která by zabezpečovala volnou a svobodnou soutěž mezi dodavateli zakázek a současně provedení výběru nejvhodnější nabídky transparentním způsobem bez diskriminace uchazečů. Konečným cílem je úspora veřejných finančních prostředků. Zadavatelé by k jednotlivým tendrům měli přistupovat odpovědně a minimalizovat by se měly především případy zjevného obcházení zákona o veřejných zakázkách. Jde zejména o situace, kdy zadavatel, ať již úmyslně nebo z nedbalosti, zadá například veřejnou zakázku v objemu mnoha milionů korun bez výběrového řízení přímo jedné firmě, aniž by využil výhod soutěžního prostředí a konkurenčních nabídek. Základními prvky soutěže o zakázku, které je povinen zadavatel zajistit, je přitom transparentnost výběrového řízení. V případě, že ÚOHS zjistí porušení zákona, může zvolit tzv. nápravná opatření, tedy například vrátit některého z neoprávněně zadavatelem vyloučených uchazečů do hry nebo například zrušit celé zadání veřejné zakázky. Pokud je v době, kdy ÚOHS získá indicie o porušení zákona zakázka již realizována, nemůže již ukládat opatření k nápravě, ale pouze pokuty. Zvláštní

kategorií, která souvisí s veřejnými zakázkami i hospodářskou soutěží, jsou kartelové dohody jednotlivých uchazečů. Ti se například mezi sebou domluví, která z firem podá nejnižší cenovou nabídku, aby tendr mohla vyhrát a v tom příštím si své pořadí prohodí. Nabídky však shodně předraží a zadavatel je tak nucen za realizaci zaplatit mnohem více, než kdyby si vítěze mohl vybrat na základě férové soutěže z plně konkurenčních nabídek. [68]

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže udělil od roku 1995 do konce roku 2005 za chyby při zadávání veřejných zakázek pokuty celkem 350 různým zadavatelům. Jednotlivé sankce se pohybovaly v řádech desítek tisíc korun. Nejčastěji dostaly sankci hlavní město Praha, ministerstvo zahraničních věcí a Ředitelství silnic a dálnic. Největší pokutu - jeden milion korun - uložil Dopravní společnosti Zlín-Otrokovice, v odvolacím řízení však sankci snížil na polovinu. V loňském roce dostal Úřad celkem 539 návrhů a podnětů k přezkoumání veřejných zakázek. Na jejich základě zahájil 334 správních řízení. Zadavatelům udělil 64 pravomocných pokut v objemu téměř 2,4 milionu korun. [52]

V srpnu 2007 potvrdil Martin Pecina¹⁸ uložení třímilionové pokuty pro město Zlín. Tato sankce byla uložena ve správním řízení, které se týká celkem třinácti zakázek v celkové hodnotě převyšující částku 420 milionů korun. Postup zadavatele mohl podstatně ovlivnit hodnocení nabídek. Nedodržením zásady transparentnosti byla ovlivněna klíčová fáze, v níž jsou z kvalifikovaných uchazečů vybíráni ti, kteří budou vyzváni k podání nabídky. Následující tabulka č.3 uvádí přehled pokut uložených ÚOHS Statutárnímu městu Zlínu. [70]

Tab.č.3 Pokuty uložené Statutárnímu městu Zlínu [71]

č. SŘ	výše pokuty	veřejná zakázka
S 395/06	3 000 000 Kč	13 veřejných zakázek
S 126/05	200 000 Kč	Systémový integrátor výpočetní techniky - pokračování (40/2004 Sb.)
S 084/02	95 000 Kč	Systémový integrátor výpočetní techniky
S 041/05	70 000 Kč	Komplexní správa bytů a nebytových prostor ve vlastnictví statutárního města Zlína
S 040/05	50 000 Kč	veřejná zakázka Pojištění
S 125/05	50 000 Kč	Systémový integrátor výpočetní techniky - pokračování (199/1994 Sb.)
S 327/06	30 000 Kč	Chodník Kudlov - I.etapa
S 349/06	25 000 Kč	17. ZŠ - výměna oken a zateplení fasády
S 109/02	17 000 Kč	4 veřejné zakázky

¹⁸ Předseda Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS).

č. SŘ	výše pokuty	veřejná zakázka
S 029/05	15 000 Kč	Provozovatel útulku pro zvířata v nouzi Vršava
S 384/06	10 000 Kč	Malá scéna Zlín - rekonstrukce, část A
S 127/05	5 000 Kč	Kamerový a dohlížecí systém - etapa II. a III.
S 355/06	5 000 Kč	Rekonstrukce Zámecké restaurace - interiér
S 347/06	3 000 Kč	17. ZŠ, 18. ZŠ – termoregulační ventily
S 386/06	3 000 Kč	Vybudování hřbitovní zdi s kolumbáriem na Lesním hřbitově

Pro porovnání uvádí autorka práce také tabulku č.4 nejvyšší pokut v oblasti veřejných zakázek uložené Úřadem v jednom správním řízení (k 31.8.2007).

Tab.č.4: Nejvyšší pokuty v oblasti veřejných zakázek uložené Úřadem v prvním správním řízení [70, k 31.8.2007, odbor vnějších vztahů ÚOHS]

Poplatník	Rok	č. SŘ	Výše pokuty	Právní moc
Statutární město Zlín	2007	S 395/06	3 000 000 Kč	ANO
Hl. město Praha	2002	S 155/02	715 000 Kč	ANO
Město Hradec Králové	2005	S 249/05	700 000 Kč	ANO
Dopravní společnost Zlín-Otrokovice	2005	S 048/05	500 000Kč	ANO
Ministerstvo práce a sociálních věcí	2006	S 213/06	500 000 Kč	ANO
Statutární město Brno	2002	S 114/02	480 284 Kč	ANO

Mnohdy statisícové pokuty dostávají obce či státní instituce za špatně zadané zakázky. Ty však většinou neplatí ti, co je způsobili. Místo aby vedení radnic dalo pokuty uhradit konkrétnímu viníkovi, zaplatí je z veřejné kasy. Nejkrivlivějším případem je Zlín. „ÚOHS bazíruje na maličkostech, podle nás je vše v pořádku,“ odmítá pochybení tajemník radnice Zdeněk Mikel. Proto také úřad platí z městské kasy. Jedním z mála měst, kde se pokuta nebude platit z veřejné kasy, je Nový Hrozenkov. Město za to, že vyřadilo uchazeče kvůli tomu, že neměl očíslované stránky nabídky, zaplatí 95 tisíc. „Přeúčtujeme to firmě, která pro nás dělala výběrové řízení a na jejíž doporučení jsme rozhodli. Je pojištěná a už jsme se o tom mluvili,“ říká exstarosta František Novosad. Některá města tvrdí, že naopak škody vymáhají. „Stává se, že náš úředník rozhodne, ale soud to potom zruší a úřadu nařídí hradit náklady řízení. Pak to projednáváme ve škodní komisi a často to dáme k úhradě konkrétnímu zaměstnanci, který tak rozhodl,“ říká vedoucí kanceláře ředitelky krajského úřadu Moravskoslezského kraje Leo Nevřela. [49]

My všichni těmito pochybeními přicházíme o stamiliony až miliardy korun. Nejde totiž jen o pokuty, které Úřad pro ochranu hospodářské soutěže za chyby udělí. Další škody vznikají tím, že zakázky se kvůli pochybením odloží. A nová soutěž je pak už dražší. Jako v Hranicích: Tam před třemi lety vyhlásili výběrové řízení na prodej městských bytů. S cenou 3 miliony korun zvítězila firma H&B Real. Jenže radním se zdála laciná, řízení zrušili a vybrali dražší firmu. Poté se do věci vložil UOHS, nařídil nové výběrové řízení, ani to však nebylo v pořádku. Zakázku uzavřeli až po dvou letech. Definitivní vítěz je nakonec ten původní - H&B Real – ovšem cena mezitím stoupla na dvojnásobek. [49]

1.7 Současný stav v EU

Po vstupu České republiky do Evropské unie je míra úspěšnosti a prosperity českých subjektů určována úrovní profesionality v oblasti jejich podnikání. Jednou z oblastí, která se českým subjektům v konkurenčním prostředí EU nabízí, jsou veřejné zakázky. Rozšíření EU na 25 členských států v květnu 2004 znamená pro hospodářské subjekty ještě více příležitostí, pokud jde o zakázky v zahraničí. Veřejní zadavatelé zároveň díky větší konkurenci dosáhnou podstatných úspor. Problematika veřejných zakázek bezpochyby souvisí s otázkou, jaká má být úloha veřejného sektoru v hospodářství a jaké mají být jeho vztahy se soukromým sektorem. [80]

Zadávání veřejných zakázek zahrnuje nákup zboží a služeb a objednávání prací veřejnými orgány, jako jsou orgány státní správy, orgány místní samosprávy nebo jim podřízené subjekty. V roce 2006 představovaly veřejné zakázky více než 1500 miliard eur, což odpovídá 16 % hrubého domácího produktu (HDP) Evropské unie. Hospodářský význam veřejných zakázek v rámci vnitřního trhu je tudíž značný. [61]

K vydání nového zákona o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb. došlo hlavně také v souvislosti se vstupem ČR do EU. Z tohoto důvodu považuje autorka za důležité stručně přiblížit současný stav zadávání veřejných zakázek v EU. Pan Vaindl (2000, s.1) již v roce 2000 poukazoval na nutnost přizpůsobit veřejné zakázky EU. V tomto období probíhalo zadávání veřejných zakázek v ČR na hranici zákona a vzdalovalo se od racionálního hospodaření s veřejnými prostředky. V zadávání veřejných zakázek chyběl systém, který se pozvolna zaváděl v evropském okolí¹⁹. Ministerstvo pro místní rozvoj proto začalo pracovat na vytvoření systému veřejného investování, jehož organickou součástí je i zadávání veřejných zakázek. Sledovalo přitom stejné cíle jako Ministerstvo

¹⁹ *Ve všech srovnatelných státech přidružených k EU byl např. vytvořen a rozvíjen jednotný vzdělávací program současně s aplikací zákona. Tyto státy tak získaly před ČR několikaletý náskok.*

pro místní rozvoj a samozřejmě i jako EU - zvýšit transparentnost a efektivnost vynakládaných veřejných prostředků. Vzniklý koncepční záměr se stal podkladem pro vznik tehdy nového zákona č.40/2004 Sb. o zadávání veřejných zakázek. Pro své nedostatky byl v platnosti však pouze dva roky. Dle portálu Ministerstva pro místní rozvoj o veřejných zakázkách (<http://www.portal-vz.cz>) bylo důvodem pro změnu zákona přizpůsobení novým směrnici ES. České právní předpisy musí podle Smlouvy o založení Evropského společenství respektovat základní zásady jako např.: transparentnost, proporcionalitu, nediskriminaci atd. Úkolem nového zákona č.137/2006 Sb. je přizpůsobení změn ve směrnicích 2004/17/ES a 2004/18/ES českému právnímu řádu. Jednodušší, než složitě doplňovat starý zákon, bylo vydat nový, neboť nově vzniklé instituty a další změny by bylo problematické aktuálně zařadit.

Pravidla pro udílení veřejných zakázek byla obecně zveřejněna v **Římských smlouvách** o založení Evropského hospodářského společenství z r. 1958, které zejména akceptují zákaz jakékoliv diskriminace. Dalším významným dokumentem, pomocí kterého se Evropská komise snaží napomáhat při odstraňování diskriminačních praktik, je tzv. Bílá kniha (White Paper) ze 14. 6. 1985 zaměřující se hlavně na transparentnost veřejných zakázek a pořádání efektivních soutěží. Veřejným orgánům tak vzniká příležitost nakupovat prostřednictvím soutěží zboží, služby a práci vyšší kvality za přijatelnější ceny. Každoročně se v EU zvyšuje objem prostředků, které veřejné orgány utratí za nákupy. [80]

Evropská komise pak 27. 11. 1996 vydala tzv. "**Zelenou knihu**" (Green Paper - Public Procurement in the European Union), která se zaměřuje na překonávání "národního ochranářství" a vytváří rámec pro široce vedenou diskusi, zejména v oblasti malého a středního podnikání, vytváření transevropské sítě v sektorech rozvodu vody, energií, dopravy a telekomunikací a v zavádění směrnic EU do národní legislativy. Zároveň byl zadán úkol - zjednodušit současnou legislativu v oblasti veřejných zakázek. Legislativa veřejných zakázek vychází ze sekundárních zdrojů práva EU. Jde o normy mnohostranné (nařízení, směrnice a doporučení) i jednostranné²⁰ (rozhodnutí a názory). Rozdíl je v tom, že mnohostranné normy jsou určeny neomezenému počtu subjektů, zatímco jednostranné jsou určeny konkrétnímu subjektu pro konkrétní právní případ [80].

Postupy veřejného zadávání mají i v rámci EU dlouhou historii. Dříve se užívaly k zajištění efektivního zásobování veřejného sektoru (především školství, zdravotnictví, státní správy, bezpečnosti, obrany) na bázi rovného zacházení se zdroji a tím i k zajištění úsporného hospodaření s nimi. Docházelo

²⁰ Jako případ uplatnění jednostranné normy lze uvést rozhodnutí orgánů ES v záležitosti omezení dovozu české oceli do Itálie, Francie a Německa v létě r. 1992.

však k prosazování lokálních zájmů i k realizaci projektů s nepříznivými dopady na životní prostředí. V současné době jde především o to, aby systém legislativy a případných mezinárodních dohod napomáhal při odstraňování diskriminačních praktik, které stále ještě přetrvávají a jsou příčinou poškozování ekonomických zájmů některých členských států EU²¹. [13]

Dle pana Kocana [13]. je velmi významným krokem v globalizaci veřejných zakázek uzavření dohody o vládních zakázkách - GPA (Business Opportunities and the Government Procurement Agreement. „A Handbook for EU Companies“ Office for Official Publication of the European Communities, 1998) v rámci Světové organizace obchodu. Dohoda vstoupila v platnost 1.1.1996 a kromě zemí EU jsou dalšími smluvními stranami: USA, Kanada, Japonsko, Izrael, Korejská republika, Norsko, Švýcarsko, Lichtenštejnsko, Aruba a Singapur. Dohoda zahrnuje i kontrakty udílené na nižších úrovních vlády (např. státy ve federaci, provincie, města), stejně jako organizačními jednotkami působícími v sektoru veřejně prospěšných služeb (rozvod energií, městská doprava, přístavy a letiště). Tímto dokumentem bylo odstraněno mnoho diskriminačních opatření, které „vylučovaly“ obchody EU z obrovského trhu veřejných zakázek. Mnoho obchodních příležitostí vzniklo např. diverzifikací těžkého průmyslu, ale i sektoru bankovníctví.

Druhy veřejných zakázek v EU

1. Veřejná zakázka na dodávky – Public supply contract

Jejich předmětem je koupě zboží - věci movitých, ale také leasing a nájem.

2. Veřejná zakázka na práce - Public works contract

Patří sem různé druhy veřejných prací, zvláště pak provedení prací, projektování prací , provedení jakékoliv jiné stavební práce, které odpovídají požadavkům určených zadavatelem

3. Veřejná zakázka na služby - Public service contract

Jedná se o širokou škálu služeb, které jsou předmětem zadávání. Jde například o studie, konzultace, propagační služby, dopravní služby, údržbu a opravy, ale také o finanční, výpočetní a právní služby.

4. Veřejná zakázka pro veřejně prospěšné organizace - Utility (zakázka pro sektory)

Týká se veřejných zakázek podniků a organizací sektorů voda, energie, doprava nebo telekomunikace. [80]

²¹ Jde např. o preference domácích dodavatelů, které nejsou v souladu s platnou legislativou EU, dochází tak k neefektivnímu vynakládání prostředků daňových poplatníků atd.

Kdo může v EU veřejnou zakázku zadat

Veřejné zakázky zadávají organizace (zadavatelé), mezi které patří:

- stát zastoupený ministerstvy a dalšími ústředními orgány, krajské orgány, regionální orgány, orgány místní správy (městská rada, samosprávné obce, krajské a obvodní úřady),
- orgány Evropské unie (Komise, Soudní dvůr, PHARE, ISPA a další),
- skupina bank jako Evropská banka, Banka pro rozvoj a další.

Další skupinu tvoří jiné právnické nebo fyzické osoby - podnikatelé, kteří jsou ovládáni veřejnými zadavateli. Zadavatelů může být i několik, mají-li smluvně upraveny svoje vzájemná práva a povinnosti a vztahy k třetím osobám. [80]

Postup zadávání veřejných zakázek v EU

Zadávací řízení představuje postup, který zadavatel musí při zadávání dodržet až do konečného uzavření smlouvy s dodavatelem. V rámci zadávacího řízení jsou uplatňovány následující postupy²²:

- ***Otevřený postup (open procedures)***
Jedná se o postup s neomezeným zadávacím řízením. Znamená to, že k podání nabídky je oprávněn kterýkoliv podnikatel nebo osoba, která má zájem o podání nabídky do soutěže a nemusí žádat zadavatele o souhlas.
 - ***Omezený postup (restricted procedures)***
Právo překládat nabídky mají jen nabízející (poskytovatelé) pozvaní zadavateli (důležitou úlohu zde mají tzv. registry).
 - ***Urychlovaný omezený postup (accelerated restricted procedures)***
 - ***Vyjednávaný postup (negotiated procedures)***
Zadavatelé oprávněni ke smluvnímu zajišťování konzultují poskytovatele a s jedním nebo s více z nich vyjednávají termíny plnění (tento postup se užívá v případě malého počtu tendrů, pro zakázky z oblasti výzkumu a vývoje apod.).
- ↪ ***Projektové soutěže (design contests)***
Postupy, které se uplatňují hlavně v územním a městském plánování, architektuře a stavebním inženýrství - vybraná porota hodnotí plány a projekty buď s udílením cen nebo bez udílení.

²² Podle směrnic Rady EU pro koordinaci veřejných zakázek.

Pro doplnění je potřebné uvést, že všeobecným pravidlem by mělo být užívání otevřených nebo omezených postupů, zatímco vyjednávání by měly zůstat výjimkou a měly by být užívány jen za zcela vyjasněných okolností. Zadavatelé veřejných zakázek v EU mají kromě oznámení zakázek ještě další povinnost spočívající v tom, že na začátku každého rozpočtového roku (obvykle v březnu) musí v periodickém předběžném oznámení (Periodic Indicative Notice - PIN) oznámit všechny kontrakty, které hodlají v uvedeném roce udělit a jejichž odhadovaná hodnota u zboží a veřejných služeb činí nejméně 750 tis. euro, u veřejných prací pak 5 mil. euro. Dle českého zákona o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb. se oproti tomu stanovují následující způsoby zadávacího řízení: otevřené řízení (§ 27), užší řízení (§ 28), jednací řízení s uveřejněním (§ 29), jednací řízení bez uveřejnění (§ 34), soutěžní dialog (§ 35) a zjednodušené podlimitní řízení (§ 38). [80]

Kritéria udělení zakázky v EU

Veřejné zakázky na dodávky, práce a služby jsou udělovány na základě jednoho ze dvou udělovacích kritérií:

- a) nejnižší nabízená cena
- b) ekonomická výhodnost nabídky

Pro určení "ekonomická výhodnost nabídky" směrnice uvádí ne zcela vyčerpávající seznam kritérií:

- | | |
|--------------------|---------------------------------------|
| ↪ cena | ↪ dodávkový servis |
| ↪ jakost | ↪ technická pomoc |
| ↪ technická úroveň | ↪ estetické a funkční charakteristiky |
| ↪ provozní náklady | ↪ termín dodávky nebo kompletace |

V tomto případě zadavatel v oznámení o zadání veřejné zakázky uvede všechna kritéria, které hodlá uplatnit při možném snižování ceny, důležitosti hodnocení apod. V případě, že zájemce předloží abnormálně nízkou cenu zakázky, není zadavatel oprávněn ji automaticky odmítnout. Směrnice Rady Evropské unie určují postup, který má zadavatel použít při písemném zdůvodnění odmítnutí zájemců [80].

Vyhledávání veřejných zakázek v EU

Jednoučelový speciální vyhledávací aparát TED je součástí systému SIMAP. Průběžně aktualizovaná elektronická databáze umožňuje zapojit se do vyhledávání veřejných zakázek vypisovaných jednotlivými členskými zeměmi Evropské unie.

TED nabízí dva druhy služeb:

- ↪ Otevřenou internetovou databanku veřejných zakázek, která umožňuje snadné vyhledávání podle zemí, druhu zakázky, různých dat a řady dalších kritérií (celkem 16), která lze vzájemně kombinovat. Tento druh služby je bezplatný. Vyhledávací aparát zobrazí původní veřejnou zakázku v celém znění, tj. včetně adresy a spojení na zadavatele, který zakázku vyhlašuje.
- ↪ Službu přístupnou pouze se znalostí hesla, kterou používají zadavatelé hlavně při přípravě VZ a jejím vyhodnocení.

Internetová aplikace TED umožňuje:

- ↪ Uživatelům, kteří se zajímají o dokumenty (vypsane veřejné zakázky), přístup k poslednímu vydání Úředního věstníku a ke všem archivovaným dokumentům, které byly ve věstníku za posledních pět let publikovány. Obsahuje i dokumenty, u nichž již vypršel termín uzávěrky pro přijetí nabídek nebo poptávek.
- ↪ Hierarchicky strukturovaný seznam, který dává celkový přehled dokumentů posledního vydání a umožní uživateli prohlížet si dokumenty a provádět požadovaná vyhledávání.
- ↪ Funkční aparát „Pátrání po zakázkách“. Je obsáhlý, uživatelsky přívětivý pracovní nástroj, který uživateli pomáhá cíleně vyhledávat zvláštní dokumenty. Jednotlivá kritéria hledání mohou být nastavena různorodými vyhledávacími maskami (normální maska, rozšířená maska nebo odborné hledání) a lze je uložit jako rešeršní profily. Vstupní kritérium vyhledávání je podporováno zvláštními seznamy podmínek, z nichž lze sestavit vlastní výběry. Podmínky hledání mohou být různě kombinovány.
- ↪ Dokumenty uspokojující kritérium hledání jasně indikovat v cílovém seznamu dokumentů, ze kterého mohou být rovnou vybrány. Je také možné sestavit a prohlížet statistické přehledy dokumentů, které splňují zadané kritérium.

Dokumenty pro uplatnění nabídek nebo poptávek z různých vydání Úředního věstníku jsou platné až do konečného termínu, kdy se lze účastnit příslušného řízení, pokud stanovený termín nevypršel. Konečné termíny jsou stanoveny udělovacími úřady [80].

System SIMAP

Internetová aplikace SIMAP, která má za úkol zlepšit kvalitu informací o veřejných zakázkách, je určena pro dva druhy uživatelů, a to pro zadavatele veřejných zakázek a pro běžné uživatele. Původním cílem systému SIMAP byl vývoj informačního systému a infrastruktury potřebných k podpoře úspěšné dodávky veřejných zakázek v Evropě a poskytujících zadavateli a dodavateli informace, které potřebují k účinnému postupu realizace veřejné zakázky.

Evropská komise tento projekt nastartovala se záměrem povzbudit praktické používání moderní informační technologie pro řešení oblasti VZ. Původně měl projekt za cíl zlepšit kvalitu informací veřejných zakázek a zabezpečit, že informace jsou předloženy srozumitelně všem potenciálně zainteresovaným dodavatelům. V dalším období to bude zajištěno kompletním postupem celého zadávání veřejných zakázek, včetně obsluhy předkládaných nabídek, ocenění a uzavření smlouvy, dodávky, fakturování a zaplacení.

Internetová aplikace SIMAP je určena pro dva druhy uživatelů:

- pro zadavatele veřejných zakázek,
- pro běžné uživatele.

Zadavatelé mohou prostřednictvím této aplikace zadat do zpracování svoji oficiální veřejnou zakázku, která bude zveřejněna v Příloze S Úředního věstníku Evropského společenství a současně bude uložena na CD-ROM. Aplikace obsahuje výkonný vyhledávací a archivační nástroj. Součástí je i aparát obhospodařování elektronických formulářů.

Běžný uživatel, včetně zájemců a uchazečů, může použít tuto stránku ke studiu databází SIMAP, k prohlížení živých i archivních veřejných zakázek, k prohlížení vlastností projektů a vyhledávání na mnoha zajímavých stránkách orientovaných na oblast veřejných zakázek i dalších podnětných vlastností. SIMAP taktéž přijímá k zadání vstupy pro databázi, ukládá, udržuje a poskytuje záznamy veřejných zakázek v úředních jazycích Evropské unie [80].

Transparentnější poskytování veřejných zakázek

Evropský parlament schválil dne 28.06.2007 text směrnice²³ zaměřené na zajištění transparentnějšího poskytování veřejných zakázek a zjednodušení možnosti napadení zakázek, které byly uděleny v rozporu se zákonem, došlo při nich ke korupci nebo k upřednostňování národních firem.

²³ Nová směrnice požaduje, aby úřady, které vyhláší veřejnou zakázku počkaly s podpisem smlouvy s vítězem veřejné soutěže alespoň deset dní ode dne, kdy byl oznámen výsledek výběrového řízení. Toto „období klidu“ má dát uchazečům čas na přezkoumání rozhodnutí a posouzení, zda je na místě iniciovat přezkoumání průběhu řízení. Členské země mají 24 měsíců na její implementaci do národní legislativy.

Veřejné zakázky jsou klíčovým prvkem vnitřního trhu – svým objemem představují zhruba pětinu veškerých evropských výdajů. Mechanismus, který má zajišťovat, aby veřejnou zakázku dostala vždy ta společnost, která přijde s nejlepší nabídkou, se v minulých letech značně zlepšil. Přesto ale v řadě členských států stále ještě nefunguje [74].

To, že stále neexistují koordinované procedury pro přezkoumání průběhu výběrových řízení, popisuje Evropský soudní dvůr jako „nejzávažnější porušení komunitního práva v oblasti veřejných zakázek ze strany rozhodujícího orgánu“.

Britská poslankyně Arlene McCarthy (PSE), autorka zprávy o situaci při transpozici a implementaci evropské legislativy o veřejných zakázkách, zdůraznila: „*Upřednostňování národních šampiónů a další nedostatky při udělování kontraktu na soutěžním základě představuje riziko pro vnitřní trh.*“ [74]

Její zpráva zdůrazňuje, že vzhledem k tomu, že se veřejné zakázky podílejí na evropském HDP z 16%, „*představuje správné převedení a implementace evropských zákonů v této oblasti naléhavou záležitost*“ a uvádí, že by Komise měla být personálně posílena, aby byla schopná účinněji jednat v případech pozdního a nesprávného převedení unijní legislativy.

Komisař pro vnitřní trh a služby Charlie McCreevy uvedl: „*Podniky, které se ucházejí o veřejné zakázky, i daňoví poplatníci, kteří je v konečné fázi financují, musí být přesvědčeni o tom, že jsou udělovány poctivě. Když veřejný orgán přijme nepoctivé rozhodnutí, podnikatelé musí mít příležitost toto rozhodnutí zpochybnit v době, kdy stále ještě může dojít k nápravě, bez ohledu na to, kde se daný orgán v rámci EU nachází. Takové posílení práv uchazečů bude znamenat lepší ochranu podnikatelů, lepší soutěž i větší návratnost vložených prostředků.*“

Michael Burnett, odborník na veřejné zakázky a přednášející na Evropském institutu veřejné správy (EIPA) EurActivu.com sdělil: „*Není možné dokončit vnitřní trh bez poskytování veřejných zakázek, jelikož zhruba pětina evropských výdajů tvoří právě veřejné zakázky, které jsou upraveny směrnicemi. Existuje však velká mezera mezi tím, co by mělo být zveřejňováno v celoevropském měřítku a co ve skutečnosti zveřejňováno je – pouze šestina toho, co by mohlo být zveřejněno, nakonec zveřejněno je...Poskytování veřejných zakázek je tedy pro vnitřní trh důležité a přesto není vymahatelné.*“ Burnett dále říká: „*Zpráva Komise z roku 2004 ukazuje, že pokud použijete směrnici a správně ji implementujete, ušetříte třetinu ceny. Samozřejmě, je to poněkud hrubé – záleží na kvalitě – ale z politického hlediska, i kdyby pouze část těchto úspor byla použita jinde ve veřejném sektoru, všechny země v eurozóně by splňovaly Maastrichtské kritérium pro deficit. To je z politického hlediska významné.*“ [74]

1.8 Případové studie

Dle pana Hendla [8, s.104] jde v případové studii o detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů. Zatímco ve statistickém šetření shromažďujeme relativně omezené množství dat od mnoha jedinců (nebo případů), v případové studii sbíráme velké množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. V případové studii jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti. Případová studie v sociálněvědním výzkumu je podobná mikroskopu: její hodnota závisí na tom, jak dobře je zaostřena. Předpokládá se, že důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům.

Osmá část kapitoly práce tak poskytuje autorce praktickou základnu. Problematika veřejných zakázek není jednoduchá. A proto pro potřeby stanovení hypotéz, hlavního cíle, dílčích cílů, kvantitativního a kvalitativního výzkumu přistoupila autorka k analýze současného stavu mezi samotnými obecními a městskými úřady Zlínského kraje. Formou případových studií autorka přibližuje pohled (řešení) problematiky veřejných zakázek ze 7 úřadů Zlínského kraje (každý z jiného segmentu „A“ – „F“²⁴). Případové studie tak mají za úkol dokreslit analýzu současného stavu.

Segmenty „A“ – „F“

Seznam všech obecních a městských úřadů Zlínského kraje je uvedený v příloze J. Z důvodu potřebného rozlišení přístupu obcí a měst k hodnocení veřejných zakázek rozdělila autorka tyto obce a města do šesti segmentů „A - F“. Kritériem pro zařazení do jednotlivých segmentů byl počet obyvatel žijících v dané obci či městě k 1.1.2007 (viz. rozdělení níže).

Segment „A“	Do 499 obyvatel	Segment „D“	3000 – 4999 obyvatel
Segment „B“	500 – 1499 obyvatel	Segment „E“	5000 – 9999 obyvatel
Segment „C“	1500 – 2999 obyvatel	Segment „F“	10 000 obyvatel a více

Pro sestavení jednotlivých případových studií bylo využito rozhovorů s pracovníky úřadů a platných směrnic obecních a městských úřadů Zlínského kraje. Zástupci obcí a měst vyslovili v 5 ze 7 případech (72%) podmínku zachování anonymity při zpracovávání poskytnutých informací do případových studií. Z důvodu vyžadované anonymity poskytovatelů informací není proto možné uvést odkazy na konkrétní obecní a městské směrnice [88]ze kterých autorka práce vycházela. Tyto informace by byly snadným vodítkem k identifikaci konkrétního obecního či městského úřadu. Pro dokreslení představy je každá případová studie doplněna o zařazení daného úřadu do segmentů „A“ – „F“.

²⁴ Rozdělení obecních a městských úřadů Zlínského kraje se autorka podrobně věnuje v kapitole 4.1.

1.8.1 Problematika veřejných zakázek z pohledu obecního úřadu ze segmentu „A“ (case study)

Tato malá obec nemá zpracované směrnice ani postupy hodnocení pro oblast veřejných zakázek. Obecní zastupitelstvo se skládá ze 7 členů (starosta, místostarostka a dále 5 členů, kteří mají vymezenou svojí oblast²⁵). Z důvodu nízkého obecního rozpočtu nemají prakticky možnost realizovat velké veřejné zakázky. Velkou veřejnou zakázku ještě nikdy nerealizovali. Při již realizovaných drobných zakázkách (např. zakoupení hasičských stejnokrojů a hadic, malování obecního úřadu a obchodu, rekonstrukce autobusové zastávky a vybudování dětského hřiště) vybírala obec dodavatele následovně. Pokud se jednalo o zakázky nízkého finančního objemu (do 24.999,- Kč) mohli dodavatele vybrat jen 2 členové zastupitelstva a to starosta s místostarostou. V případě plánovaných vyšších finančních výdajů (více jak 25.000,- Kč) na zakázku je nutné, aby se na výběru dodavatele podílela minimálně nadpolovina členů zastupitelstva, tj. 4 členové (vždy musí být však přítomen starosta s místostarostkou). Po zhodnocení všech dodavatelských nabídek hlasuje zastupitelstvo o vítězi. O volbě dodavatele se sepisuje tzv. protokol, který musí obsahovat všechny uchazeče o dodávku včetně nabídkové ceny bez DPH. Popřípadě uvedení údajů u kritérií, které byly při výběru dále brány v úvahu. V případě „remízy“ ve volbě dodavatele rozhoduje starosta o vítězném dodavateli.

Ať už se jednalo o nákup do nebo více jak 25.000,- Kč pokládala obec za nejdůležitější kritérium nabídkovou cenu. Doplňujícími kritérii (dle charakteru dodávky) byly údaje o dodacích termínech, reference a doba splatnosti zakázky. U zakázky na služby (např. malování obchodu) bylo přihlédnuto také k potřebnému času k její realizaci. A to hlavně s ohledem na občany, kteří neměli možnost cestovat za nákupy do okolních obcí. Jelikož život na venkově není jednoduchý přistoupilo zastupitelstvo obce také k zařazení „neobvyklého“ kritéria do svého „systému“ hodnocení dodavatelů. Obec se snaží ve výběrových řízeních „upřednostňovat“ obyvatele obce (řemeslníky a firmy). Tímto krokem se snaží nejen podporovat podnikání v obci, ale také dobré sousedské vztahy, které jsou v malé obci hodně důležité. Pan starosta také uvedl další pozitivum, kterého dosáhli implementací „neobvyklého“ kritéria. Pokud byl schváleným dodavatelem zakázky řemeslník z obce, tak ji většinou provedl svědomitěji a rychleji než firmy z okolních obcí a měst. Důvodem je vlastenecká touha uspět a nebýt mezi sousedy „pomlouván“. Tato negativní hrozba motivuje místní dodavatele k nejlepším výkonům. S dodavatelskými firmami sídlícími mimo obec tak dobré zkušenosti obec nemá. Práci odvedli sice podle smluvených podmínek, ale i přesto byl vidět rozdíl v ochotě a pracovním nasazení.

²⁵ Kontrolní výbor, finanční výbor, školní a sociální komise, přestupková komise, sportovní a kulturní komise.

Při hodnocení dodavatelských nabídek nevyužila obec nikdy aplikace vah u jednotlivých kritérií. A to z prostého důvodu. Pro tak malou obec je vždy stejně a „jen“ rozhodující cena. Proto by aplikace vah či propracovaného vícekritériálního hodnocení bylo málo využito.

Pro rok 2008 plánuje obec vybudování nové hasičské zbrojnice. V souvislosti s touto finančně náročnou akcí předpokládá obec nevyrovnaný obecní rozpočet pro rok 2008. Z tohoto důvodu plánují požádat o dotaci na vybudování nové hasičské zbrojnice. Na základě projektu její stavby bude podána žádost o dotaci z fondu obnovy venkova.

1.8.2 Praktický pohled na veřejné zakázky z pohledu obecního úřadu ze segmentu „B“ (case study)

Případová studie je z obce Zlínského kraje, ve které žije něco málo přes 1000 obyvatel (k 1.1.2007). S oblastí veřejných zakázek má podobné zkušenosti jako obec ze segmentu „A“ z předchozí případové studie. I tato menší obec nemá dostatek finančních prostředků pro realizaci veřejných zakázek. V roce 2006 realizovali 2 zakázky malého rozsahu. Na začátku jara 2007 došlo v obci k rekonstrukci mostu. Byl zpracován projekt, na jehož základě bylo vyhlášeno podlimitní řízení na výběr dodavatele. Nejtěžším úkolem však bylo zabezpečit dostatek finančních prostředků. Z důvodu omezených možností obecního rozpočtu, rozhodla se obec předložit žádost o dotaci na ministerstvo financí. Přes všechny problémy, které doprovázely schvalování reformy, se obci podařilo získat ze státního rozpočtu částku 550 tis. Kč. Na obci tak zůstalo „doplatit“ částku necelých 150 tis. Kč. Hodnotící komise (sestavující z 5 členů zastupitelstva, včetně starosty) definovala 4 kritéria na základě, kterých byl vybrán dodavatel podlimitní zakázky. Dodavatelské nabídky byly posuzovány na základě těchto kritérií:

- 1) Nabídková cena
- 2) Reference o obdobných realizovaných zakázkách
- 3) Potřebná doba k realizaci zakázky
- 4) Smluvní podmínky

Smlouva byla uzavřena se vsetínskou stavební firmou, která zaslala nejvýhodnější nabídku, tj. tato nabídka nejlépe splňuje 4 kritéria vymezená obcí v podmínkách podlimitního řízení. Stavební firma provedla zakázku ve smluveném termínu i kvalitě. Bohužel došlo k navýšení ceny o 12% z důvodu špatné analýzy geologického podloží.

V roce 2008 plánuje obec rekonstrukci a částečně novou pokládku kanalizace. Jelikož se bude jednat o zakázku řádově za 5 miliónů korun připravují se již dnes na její realizaci. V první fázi se obecní zastupitelstvo domnívalo, že by mohlo být schopné pustit se do realizace tak velké zakázky. Po hlubším seznámení s problematikou upustili od prvotní myšlenky. A již dnes mají vybraného externího poradce. Rozhodnutí pro volbu externího poradce podpořil také fakt, že nejen, že nemají zkušenosti s realizací tak velké veřejné zakázky (a obávají se případných chyb a následných pokut), ale s výhledem do budoucna nebudou schopni další cca 2 roky realizovat finančně objemnější veřejnou zakázku. Když vezmou v potaz neustálou změnu a vývoj legislativní úpravy veřejných zakázek, tak se jim zdají finance vynaložené v letech 2007 – 2008 jako jednorázové. Protože semináře nejsou zrovna levnou záležitostí, ale nabyté informace zde už nebudou asi použitelné v roce cca 2011 kdy by mohla obec mít opět dostatek finanční prostředků pro plánovanou opravu budovy obecního úřadu a mateřské školky. Z těchto důvodů zvolili outsourcingovou firmu z oblasti poradenství veřejných zakázek. Již dnes s poradcem komunikují. Možnost konzultace jiných zakázek (menšího rozsahu) s odborníkem považují za velký přínos.

1.8.3 Řešení problematiky veřejných zakázek obecním úřadem ze segmentu „C“ (case study)

Oslovený obecní úřad ze segmentu „C“ má při řešení veřejných zakázek již rok jasno. Z důvodu nutnosti pravidelného vzdělávání a strachu z hrozících sankcí v případě nesprávného postupu při realizaci veřejné zakázky využívají služeb advokátní kanceláře (externího poradce z oblasti veřejných zakázek). S poradcem spolupracuje úřad již při tvorbě zadávací dokumentace a zadávacích podmínek. Poradce také zajišťuje organizační a administrativní zajištění průběhu vlastní soutěže. Komplexní aranžmá veřejných zakázek přináší obecnímu úřadu značnou jistotu. Výhodou této outsourcingové služby je přenesení zodpovědnosti za:

- ↪ uveřejnění veřejné zakázky,
- ↪ předávání zadávací dokumentace možným dodavatelům,
- ↪ komunikaci směřující k ujasnění případných nejasností v zadávací dokumentaci,
- ↪ samotné kroky vedoucí až k vyhodnocení zadávacího řízení,
- ↪ příprava smlouvy pro vítězného dodavatele vzešlého z výběrového řízení,
- ↪ kompletaci veškeré povinné dokumentace o výběrovém řízení a příprava její archivace zadavatelem.

Zastupitelstvo obecního úřadu ze segmentu „C“ má povinnost, nejpozději deset pracovních dnů před datem otevírání obálek s nabídkami uchazečů, ustavit hodnotící komisi v počtu nejméně pěti členů a včetně stejného počtu náhradníků. Konečné vyhodnocení dodavatelů zakázky provádí již ustanovená hodnotící komise.

Advokátní kancelář také pomáhá obecnímu úřadu při případném řešení námitek ze strany dodavatelů. V případě potřeby také sepisy listin. Dále poskytuje odborné a právní konzultace, včetně výkladu k zákonu č.137/2006 Sb. o zadávání veřejných zakázek. Konzultace je možné využívat jak během realizace celé veřejné zakázky, tak i k jednotlivým úkonům zadavatele během zakázky.

Při výběru advokátní kanceláře (externího poradce) dbalo zastupitelstvo obce na dosavadní reference a zkušenosti odborníků. Neméně důležitým kritériem výběru externího poradce byla pravidelnost školení na danou tematiku a sledování změn nejen v oblasti zákona č.137/2006 Sb., ale také v oblasti zadávání veřejných zakázek, na kterých se finančně podílejí programy zahraniční pomoci.

Výhody spolupráce spatřuje obecní úřad hlavně v zajištění bezchybného průběhu zadávacího řízení. A v neposlední řadě je to také získání kompletní archivní dokumentace²⁶.

1.8.4 Postup pracovníků městského úřadu ze segmentu „D“ při zajišťování dodavatelů u zakázek malého rozsahu (case study)

Na základě ustanovení § 6 a § 18 odst.3 z.č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, jsou všichni pracovníci městského úřadu ze segmentu „D“ vystupující jako zadavatelé veškerých zakázek na dodávky nebo veřejné zakázky na služby v objemu do 2.000.000,- Kč bez DPH nebo v případě veřejné zakázky na stavební práce v objemu do 6.000.000 Kč bez DPH povinni dodržet postup, který je obsahem následujícího textu.

Veřejné zakázky malého rozsahu ve smyslu § 12 odst. 6 zákona není město v souladu s § 18 odst. 3 povinno zadávat postupem podle zákona, ale musí vždy dodržovat zásady uvedené v § 6 tj. zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace. Pro zadávání veřejných zakázek malého rozsahu jsou prostřednictvím směrnice stanoveny následující postupy:

²⁶ Archivní dokumentace je předmětem kontroly státních orgánů při dohledu nad čerpáním veřejných prostředků.

1) U zakázky v objemu do 30 tis. Kč bez DPH na dodávky, služby a stavební práce

Zakázku zadává a vyhodnocuje odpovědný pracovník podle svých zkušeností a znalostí a podle situace na trhu.

2) U zakázky v objemu nad 30 tis. Kč do 100 tis. Kč bez DPH na dodávky, služby a stavební práce

Pracovník pověřený zadáním zakázky musí zajistit nabídky nejméně tří dodavatelů. Pověřeným pracovníkem se rozumí pracovník, jemuž byla dána pravomoc na základě uděleného platného dispozičního práva k příslušným hospodářským operacím /dále jen „zadavatel“/.

Výběr nejvhodnějšího uchazeče o zakázku provede sám pracovník. Je však povinen svůj výběr oznámit starostovi města, který výběr odsouhlasí, případně vybere z předložených nabídek vhodnějšího uchazeče nebo doporučí oslovit okruh dalších firem.

Současně je pracovníkovi uložena povinnost předložené nabídky archivovat.

Tab.č.5: Formulář určený k zápisu z výběrového řízení [zdroj: MÚ ze segmentu „D“]

Zápis z výběrového řízení uskutečněného podle bodu 2, tj. u zakázky v objemu nad 30 tis. Kč do 100 tis. Kč bez DPH na dodávky, služby a stavební práce				
Předmět dodávky:				
	Název:	Adresa:	Cena nabídky vč. DPH:	Jiné kritérium:
Identifikace uchazeče :				
Vítěz:				
V..... dne:				
Starosta města:				
Zadavatel:				

3) U zakázky v objemu nad 100 tis. Kč do 2.000 tis. Kč bez DPH na dodávky a služby nebo u zakázky v objemu nad 100 tis. Kč do 6.000 tis. Kč bez DPH na stavební práce

Pracovník pověřený zadáním zakázky musí zajistit nabídky nejméně tři dodavatelů. Pověřeným pracovníkem se rozumí pracovník, jemuž byla dána pravomoc na základě uděleného platného dispozičního práva k příslušným hospodářským operacím (dále jen „zadavatel“).

Je-li to možné, nabídky musí minimálně obsahovat:

- ↪ Cenovou nabídku – pokud je na zakázku zpracován položkový rozpočet, tak podle položek, pokud není zadání zpracováno podle položek, pak v takovém členění, aby bylo možné porovnat cenové rozdíly nabídek jednotlivých uchazečů.
- ↪ Platební podmínky (poskytování záloh, platební kalendáře, splatnost faktur, apod.).
- ↪ Záruky.
- ↪ Servis.
- ↪ Splnění národních, mezinárodních norem.
- ↪ Reference.
- ↪ Čestné prohlášení, že nemá splatný nedoplatek na pojistném na veřejné zdravotní pojištění, na pojistném na sociálním zabezpečení a nemá daňové nedoplatky.
- ↪ Splňuje kvalifikační předpoklady a má platné příslušné oprávnění k podnikání.

Předpokládaný objem zakázky se stanovuje podle:

- a) v případě připraveného projektu projektantem podle rozpočtových nákladů,
- b) v jiných případech kvalifikovaným odhadem.

Předpokládaná cena předmětu zadání na stavební práce je celková cena stavebních prací včetně dodávek potřebných k provedení stavebních prací.

Zadání zakázky musí být učiněno písemně a musí být současně průkazné (na doručence). Lhůta ke zpracování nabídky musí být minimálně 10 kalendářních dnů u veškerých stavebních akcí včetně projektové dokumentace, tj. investičních i neinvestičních. U zakázek týkající se provozu činí lhůta minimálně 5 kalendářních dnů. U havarijních situací, kdy řešení nesnese odklad a jsou ohroženy životy a zdraví občanů, stejně tak je ohrožen poškozením další majetek, je možné bez ohledu na výši předpokládané ceny postupovat dle bodu 1 této směrnice.

Nabídka se podává výhradně sekretariátu starosty v písemné podobě v zalepené obálce či jinak zapečetěném obalu s názvem „SOUTĚŽ – název zakázky“, kde zůstávají uloženy. Předložené nabídky si pracovník pověřený realizací zakázky /zadavatel / vyzvedne po uplynutí lhůty pro její předložení. Lhůta pro podání nabídky začíná běžet ode dne doručení písemné výzvy k předložení nabídky posledního z oslovených. Pro výše uvedené účely starosta města stanoví výběrovou komisi v počtu minimálně 3 členů, přičemž sám může být členem, zatímco zadavatel nemůže být členem výběrové komise.

Jednání komise svolává zadavatel v nejkratší možné době. Komise otevírá obálky a ze svého jednání pořizuje zápis, který potvrdí všichni členové komise svým podpisem. Náležitost zápisu jsou následující:

- ↪ Datum jednání
- ↪ Název veřejné zakázky
- ↪ Posuzované uchazeče o zakázku
- ↪ Posouzení nabídek dle zadaných kritérií hodnocení
- ↪ Výsledek posouzení

Nabídky nesplňující zadávané podmínky a neúplné nabídky komise z posuzování vyřadí. Není-li splněn požadavek § 6 zákona (viz výše) a ustanovení této směrnice, má se za to, že výběr nebyl proveden a výběrové řízení je neplatné, čímž vzniká povinnost zadavateli vyhlásit nové výběrové řízení.

V případě zakázek na dodávky nebo veřejných zakázek na služby v objemu přesahujícího 2.000.000,- Kč bez DPH nebo v případě veřejné zakázky na stavební práce v objemu nad 6.000.000,- Kč bez DPH jsou pracovníci městského úřadu ze segmentu „D“ (vystupující jako zadavatelé) povinni využít služeb externího poradce. Městský úřad ze segmentu „D“ má uzavřenou mandátní smlouvu s firmou A s.r.o. pro výkon zadavatelských činností (výběrová řízení). Tato firma realizuje komplexní zajišťování zadávání veřejných zakázek včetně právní podpory zadavatelů. Ve spolupráci s Obchodní a hospodářskou komorou se společnost A s.r.o. zabývá i školící a poradenskou činností týkající se problematiky veřejných zakázek.

Z rozhovoru se zástupcem městského úřadu (ze segmentu „D“) a autorkou práce vyplynuly následující důvody využívání služeb externího poradce. K využívání outsourcingových služeb vedla zastupitelstvo města hlavně nízká frekvence realizace velkých veřejných zakázek. V průměru realizují 1 – 2 velké veřejné zakázky ročně. Nemají tak dostatečné zkušenosti a praxí ověřené hodnotící systémy dodavatelů zakázek. Domnívají se proto, že není v jejich silách realizovat velkou veřejnou zakázku bezchybně. Přenechali proto tuto nelehkou problematiku fundovanější osobě (externímu poradci), který je

v každodenním styku s problematikou veřejných zakázek. Má bohatší zkušenosti, propracovanější hodnotící systémy a hlavně se neustále vzdělává v této nelehké oblasti. Jedná se zde vlastně o specifickou aplikaci metody „make or buy“. Dalším důvodem pro volbu „buy“ byla snaha minimalizovat vznik případných chyb a vyvarovat se tak riziku pokut. Dochází tak k maximálnímu splnění legislativní úpravy veřejných zakázek dle zákona č.137/2006 Sb.. Zástupce městského úřadu (ze segmentu „D“) udává, že celý tento postup není o penězích. Rozhodně není finančně výhodnější využívat služeb externího poradce. Při aplikaci „make“ by bylo pravděpodobně dosaženo nižších nákladů. Ale z důvodu „strachu“ z nezachycení všech potřebných informací (hlavně legislativní úpravy) a potencionálních pokut udělených ÚOHS za chybnou realizaci veřejné zakázky volí městský úřad cestu spolupráce s externím poradcem.

1.8.5 Řešení problematiky zadávání a hodnocení veřejných zakázek městským úřadem ze segmentu „E“ (case study)

Problematika zadávání a hodnocení veřejných zakázek je městským úřadem ze segmentu „E“ velmi dobře zvládána. Za tuto činnost jsou odpovědni dva pracovníci úřadu. Kteří s velkým zaujetím kontinuálně zdokonalují používané hodnotící systémy. Příklady zpracovaných systémů sice odmítli poskytnout pro zveřejnění v této práci. I tak vidí autorka práce přínos aspoň ve stručném výtahu a zhodnocení této problematiky zde.

Hodnotící komisi tvoří vždy minimálně pět členů. Je-li to odůvodněno předmětem veřejné zakázky, musí mít nejméně jednu třetinu členů s příslušnou odborností ve vztahu k předmětu veřejné zakázky. Současně se jmenováním členů hodnotící komise jmenují také za každého člena hodnotící komise jeho náhradníka. Jmenován může být také tajemník komise, který připravuje podklady pro jednání a je odpovědný za organizaci a průběh jednání hodnotící komise.

Při hodnocení dodavatelských nabídek se snaží hodnotit pomocí vícekritériálního hodnocení. Hodnocení založené jen na jediném kritérii „nabídková cena“ považují za nedostatečné. V průměru využívají 7 hodnotících kritérií:

1. Nabídková cena
2. Pracovníci odborných profesí
3. Termíny dodání (lhůty splnění)
4. Prezentace firmy
5. Předchozí zkušenosti
6. Záruční doba
7. Reference

Skladbu kritérií volí v souvislosti s charakterem a finančním objemem zakázky. Snaží se vždy koncipovat hodnotící systém tak, aby obsahoval minimálně tři kritéria. Kritérium „nabídková cena“ musí být vždy zahrnuto mezi hodnotícími kritérii.

Velký důraz kladou na aplikaci rozvrhu vah. Pro stanovení výše vah využívají hlavně metodu expertního určení. Kdy na základě znalostí možností městského úřadu a potřeb a přání občanů vyjadřují procentuální preferenci hodnotícího kritéria. Snaží se využívat váhy v co největší míře. Váhy pokládají za základ transparentního a kvalitního hodnotícího systému.

Úroveň hodnocení dodavatelských nabídek se zde dá klasifikovat jako za velmi vysokou. Dokladuje to také výsledek namátkové kontroly Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže. Neshledali v hodnotících systémech, již realizovaných zakázek, žádné nedostatky. Této úrovni je dosaženo také na základě pravidelného vzdělávání. Pracovníci odpovědní za realizaci veřejných zakázek se pravidelně účastní (cca 1 x 3 měsíce) odborných seminářů. Své názory a zkušenosti získané z tvorby systému také často konfrontují se zástupci jiných městských úřadů. Vzájemná výměna zkušeností přinesla nejedno obohacení systémů.

V současné době uvažují o další etapě kontinuálního zlepšování hodnotících systémů. Zvažují koupi profesionální softwarové aplikace, která by zkvalitnila a zrychlila celý proces hodnocení dodavatelských nabídek. Využíváním této aplikace by chtěli docílit hlavně minimalizace vzniku možných chyb způsobených lidským faktorem. Náklady spojené s pořízením softwarové aplikace a jeho proškolením pracovníků považují za dobrou investici do budoucna. V tomto směru vidí větší výhody než kdyby všechnu činnost přenechali na externím poradci. Trvalé spolupráci s externím poradcem se město prozatím brání. Mají strach ze ztráty orientace v této problematice, kdyby všechnu činnost přenesli na externího poradce. Jen ve složitějších případech a při velkých zakázkách využívají odborných konzultací s advokátní kanceláří.

Do budoucna uvažují také o možnosti využívat elektronických aukcí, kterou jim umožňuje od 1.6.2006 nový zákon č.137/2006 Sb. o veřejných zakázkách. Jsou si vědomi a již se připravují na změny s tím související. Asi nejpodstatnější změnou bude charakter hodnotících kritérií. V zadávacích podmínkách budou povinni uvést hodnotící kritéria, která lze číselně vyjádřit a jejichž hodnoty budou předmětem hodnocení v rámci elektronické aukce.

Pan starosta se domnívá, že pracovníci úřadu (odpovědní za realizaci veřejných zakázek) jsou dostatečně fundováni a svou funkci zvládají znamenitě. A proto nevidí důvod uzavírat mandátní smlouvu s externím poradcem.

1.8.6 Zásady pro zadávání veřejných zakázek malého rozsahu městského úřadu ze segmentu „F“ (case study)

Zakázkou malého rozsahu se rozumí veřejná zakázka, jejíž předpokládaná hodnota nedosáhne v případě jednotlivé zakázky na dodávky nebo jednotlivé zakázky na služby 2.000.000,- Kč bez daně z přidané hodnoty nebo v případě jednotlivé zakázky na stavební práce 6.000.000,- Kč bez daně z přidané hodnoty

Kategorizace zakázek

Pro zadávání zakázek platí pro městský úřad ze segmentu „F“ následující rozdělení zakázek do čtyř skupin „A“ – „D“ dle finanční hodnoty bez DPH:

Tab.č.6: Kategorizace zakázek [zdroj MÚ ze segmentu „F“]

Kategorie	Finanční hodnota v Kč bez DPH za jednotlivé dodávky a služby	Finanční hodnota v Kč bez DPH na realizaci jedné akce (stavební práce, včetně projektové dokumentace a inženýrské činnosti)
Kategorie „A“	do 20 000,-	do 50 000,-
Kategorie „B“	od 20 001,- do 50 000,-	od 50 001,- do 100 000,-
Kategorie „C“	od 50 001,- do 500 000,-	od 100 001,- do 2 000 000,-
Kategorie „D“	od 500 001,- do 2 000 000,-	od 2 000 001,- do 6 000 000,-

V souvislosti s využíváním kategorizace zakázek má městský úřad (ze segmentu „F“) také vymezenou činnost interní hodnotící komise, která má za úkol hodnotit nabídky zakázek typu „A“ – „D“. Interní hodnotící komise si musí vždy v úvodu svého jednání zvolit svého předsedu. Komise je usnášeníschopná je-li přítomna nadpoloviční většina jejích členů (u zakázek typu „B“ a „C“ nejméně však v počtu tří členů). Nebude-li komise usnášeníschopná bude se další zasedání této komise konat do 7 kalendářních dnů. Jednání komise je vždy neveřejné. Základní informace o komisích určených pro zakázky typu „B“, „C“ a „D“ je následující:

Interní hodnotící komise určena pro nabídky zakázek typu „B“

Představuje ji alespoň tříčlenná komise, která otvírá obálky a hodnotí nabídky zakázek typu „B“. Tuto komisi jmenuje odpovědná osoba zadavatele (městského úřadu), která je současně jejím členem, ostatními členy jsou pracovníci městského úřadu.

Interní hodnotící komise určena pro nabídky zakázek typu „C“

I tato komise musí být alespoň tříčlenná komise a je pověřena otvíráním obálek a hodnocením nabídek zakázek typu „C“. Tuto komisi jmenuje tajemník městského úřadu.

Interní hodnotící komise určena pro nabídky zakázek typu „D“

Hodnotící komisi je alespoň pětičlenná komise, která otvírá obálky a hodnotí nabídky zakázek typu „D“. Odpovědná osoba zadavatele navrhne pětičlennou hodnotící komisi a dva náhradníky. Tuto komisi a dva náhradníky jmenuje rada města na návrh odpovědné osoby zadavatele. Náhradník se stává členem hodnotící komise ode dne, kdy některý ze jmenovaných členů hodnotící komise nebude moci vykonávat funkci člena komise. Odpovědná osoba zadavatele bude náhradníka o této skutečnosti písemně informovat bez zbytečného odkladu. Nejméně 2 členové hodnotící komise by měli mít kvalifikaci v příslušném oboru vztahujícího se k předmětu zakázky. Členem hodnotící komise je vždy odpovědná osoba zadavatele.

V případě, že hodnota plnění, věcí a služeb v jednotlivém případě nepřesáhne 10.000,- je postup specifický. Příslušný vedoucí odboru nebo oddělení městského úřadu přímo podřízený tajemníkovi zajistí plnění nebo dodávku věcí a služeb přímo u jejich dodavatele (poskytovatele) nákupem v obchodě či dodavatele, nebo objednááním formou písemné objednávky. Objednávku podepíše vedoucí odboru městského úřadu nebo oddělení přímo podřízený tajemníkovi. Tento postup je možné aplikovat v níže uvedených případech:

- ↪ nákup kyticí do obřadní síně,
- ↪ nákup odborné literatury,
- ↪ nákup novin a časopisů,
- ↪ občerstvení,
- ↪ přímý nákup v obchodě,
- ↪ pořádání jarmarků a zajištění služeb s tím spojených,
- ↪ nákup darů z fondu starosty, místostarosty a tajemníka,
- ↪ nákup dárků (např. zlatých přívěsků) pro akce „Vítání občánků“,
- ↪ nákup drobných předmětů a kancelářských potřeb z chráněných dílen
- ↪ zajištění odborných kurzů a seminářů pro účely vzdělávání pracovníků zařazených do Městského úřadu a strážníků Městské policie,
- ↪ opravy kopírovacích strojů, výpočetní techniky, zabezpečovací techniky a telefonní ústředny,
- ↪ a další případy obdobného charakteru,
- ↪ nákup kancelářských potřeb,
- ↪ převažování a výměna pneumatik,
- ↪ opravy aut,
- ↪ zazimování veřejných vodních zdrojů,

Pokud by vznikla situace, kterou je nutné okamžitě řešit. Například kdy hrozí nebezpečí škody na majetku či zdraví nebo havárie nemusí být dodrženo výše uvedeného. Osoba, která zajistila odstranění příčin havárie nebo odvrácení nebezpečí škody na majetku či zdraví je povinna bez zbytečného odkladu nejpozději následující pracovní den o této skutečnosti a o předpokládané výši nákladů informovat svého nadřízeného, tajemníka městského úřadu a v jeho nepřítomnosti starostu města.

Zakázky na dodávky, služby a stavební práce, které se v průběhu kalendářního roku opakují (např. nákup čistících prostředků, práce spojené s údržbou komunikací, atd.) mohou být zadány jako návrh na uzavření rámcové smlouvy nejdéle na období 18 měsíců, v objemu schválených rozpočtových prostředků.

Povinnosti odpovědné osoby zadavatele

Při zadávání veřejných zakázek malého rozsahu je odpovědná osoba zadavatele povinna dodržovat zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace. Při zadávání zakázek má odpovědná osoba několik povinností. Například má za povinnost dodržovat platné vnitřní směrnice městského úřadu, (o účetnictví a oběhu dokladů ověřujících hospodářské a účetní operace města, vnitřní kontrolní systém, příprava a evidence smluv). Dále při zadávání zakázky dodržovat věcný, časový a administrativní postup. Kontrolovat dodržování zadání zakázky pouze v případě jejího finančního krytí²⁷ rozpočtem města. Stanovit předpokládanou hodnotu zakázky tak, aby nebyl rozdělen předmět zakázky a nedošlo tak ke snížení hodnoty zakázky.

Pokud nabídnutá cena bude vyšší než předpokládaná hodnota zakázky, musí se odpovědná osoba zadavatele řídit ustanovením směrnice vztahující se k příslušné kategorii zakázky nebo zákonem č. 137/2006 Sb.o veřejných zakázkách. Formulovat rozsah zadávací dokumentace. Předem projednat a odsouhlasit platební podmínky uvedené v zadávací dokumentaci s finančním odborem. Uvést v zadávací dokumentaci následující podmínky:

- ↳ zadavatel si vyhrazuje právo měnit či zrušit zakázku nebo odmítnout všechny nabídky bez uvedení důvodu,
- ↳ zadavatel si vyhrazuje právo nevybrat žádného uchazeče bez udání důvodu,
- ↳ náklady spojené s vypracováním nabídky nese uchazeč.

²⁷ Hodnoty zakázek týkající se téže věci se v průběhu kalendářního roku sčítají, přičemž součet hodnot těchto zakázek nesmí přesáhnout výši finančních prostředků schválených v příslušné části rozpočtu města.

Odpovědná osoba zadavatele (města) má za povinnost také stanovit kritéria hodnocení nabídek, navrhnout složení hodnotící komise a její náhradníky pro zakázky typu „D“ a tento návrh předložit radě města ke schválení. Navrhnout složení interní hodnotící komise a její náhradníky pro zakázky typu „C“ a tento návrh předložit tajemníkovi městského úřadu ke schválení. Odpovědná osoba zadavatele je vždy členem hodnotící komise. Pro zakázky typu „B“ má povinnost jmenovat členy interní hodnotící komise. I zde je odpovědná osoba zadavatele vždy členem interní hodnotící komise. Dále je odpovědná za přípravu podkladů pro jednání hodnotící komise. Povinností odpovědné osoby je předložit radě města výsledky (závěrečné hodnocení) komisí spolu s návrhem na výběr nejvhodnějšího uchazeče a návrhem příslušné smlouvy, která byla projednána s příslušnými odbory městského úřadu prostřednictvím systému centrální evidence smluv. Kontrolovat plnění smluv a dodržovat zásady předběžné, průběžné a následné kontroly. Do obsahu smlouvy o realizaci zakázky zapracovat povinnost vítězného uchazeče uchovat všechny doklady týkající se zakázky po dobu dle obecně závazných právních předpisů a předložit je ke kontrole²⁸, kterou bude oprávněn provést zadavatel. V neposlední řadě také zajistit zveřejnění obsahu zakázek (kategorie „B“, „C“ a „D“) na internetových stránkách města nejpozději ode dne, kdy bude předána výzva (oslovení) k podání nabídky uchazečům vybraným k oslovení, alespoň do posledního dne lhůty stanovené pro podání nabídek na zakázku. Informace na internetu budou obsahovat veškeré informace uvedené ve výzvě osloveným uchazečům, zejména název zakázky a její předmět, odpovědnou osobu zadavatele eventuelně předpokládanou hodnotu zakázky. A ověřit na internetových stránkách orgánu dohledu (www.compet.cz) před oslovením uchazečů, zda některý z uchazečů není vyloučen z účasti na zadávání veřejných zakázek obecně, jako součást kvalifikačních předpokladů.

Pokyny k uložení dokumentace zakázky

Odpovědná osoba zadavatele odpovídá za řádné vedení dokumentace zakázky formou vytvoření samostatného spisu, do kterého budou chronologicky ukládány veškeré dokumenty a doklady, které se váží k zakázce od jejího vyhlášení až po dokumentaci o finančním vypořádání a které budou pořízeny v průběhu plnění zakázky, eventuelně po jejím splnění (např. reklamacích). Při vedení dokumentace zakázky se odpovědná osoba zadavatele řídí vnitřním předpisem upravujícím spisovou službu a skartační řád.

Využívání služeb externího poradce

Zakázka která podle §12, odst.6 zákona 137/2006 Sb. není veřejnou zakázkou malého rozsahu, tj. jejíž předpokládaná hodnota přesáhne v případě veřejné

²⁸Např. postupem podle zvláštního zákona (např. zákona 552/1991 Sb., o státní kontrole, v platném znění).

zakázky na dodávky nebo veřejné zakázky na služby 2 000 000 Kč bez daně z přidané hodnoty nebo v případě veřejné zakázky na stavební práce 6 000 000 Kč bez daně z přidané hodnoty, bude zadávána zcela v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, a to externí firmou.

Vzor zprávy o posouzení a hodnocení nabídek městského úřadu a vzor žádosti o podání nabídky městského úřadu ze segmentu „F“ uvádí autorka (z důvodu rozsáhlosti) v přílohách D a E disertační práce.

1.8.7 Postup městského úřadu ze segmentu „F“ při zadávání a hodnocení veřejných zakázek (case study)

Veřejnou zakázkou je zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi městem ze segmentů „F“ a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Zákon č.137/2006 Sb. rozlišuje veřejné zakázky:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| <i>a) dle předmětu plnění VZ:</i> | <i>b) dle předpokládané ceny předmětu VZ:</i> |
| - VZ na dodávky (§ 8), | - VZ malého rozsahu (§ 12), |
| - VZ na služby (§ 9), | - VZ podlimitní (§ 12), |
| - VZ na stavební práce (§ 10) | - VZ nadlimitní (§ 12). |

Finanční limity, pro veřejné zakázky dle výše předpokládané hodnoty (§ 12), jsou následující:

- a) *Nadlimitní* veřejná zakázka je zakázka, u níž předpokládaná hodnota předmětu VZ dosahuje bez DPH nejméně částek:
 - 6 607 000 Kč u VZ na dodávky a služby,
 - 165 288 000 Kč u VZ na stavební práce.

- b) *Podlimitní* veřejná zakázka je zakázka, u níž předpokládaná hodnota předmětu veřejné zakázky na dodávky nebo na služby dosahuje nejméně částky 2 000 000 Kč bez DPH nebo v případě veřejné zakázky na stavební práce nejméně 6 000 000 Kč bez DPH a nedosáhne finančního limitu nadlimitní veřejné zakázky.

- c) *Veřejná zakázka malého rozsahu* (dále jen „VZMR“) je zakázka, jejíž předpokládaná hodnota nedosáhne v případě veřejné zakázky na dodávky nebo veřejné zakázky na služby 2 000 000 Kč bez DPH nebo v případě veřejné zakázky na stavební práce 6 000 000 Kč bez DPH.

A) Hodnotící kritéria

Základním kritériem pro zadání veřejné zakázky je *ekonomická výhodnost nabídky* nebo *nejnižší nabídková cena*. Odpovědný odbor zvolí základní kritérium pro zadání veřejné zakázky podle jejího druhu a složitosti v návaznosti na rozsah požadavků vymezujících předmět veřejné zakázky. Základní kritérium je zadavatel povinen uveřejnit v oznámení či výzvě o zahájení zadávacího řízení, v případě zadání veřejné zakázky na podkladě ekonomické výhodnosti nabídky uvede zadavatel dílčí kritéria včetně jejich váhy (v %) v oznámení či výzvě o zahájení zadávacího řízení nebo v zadávací dokumentaci. Volbu kritérií je možno konzultovat s „odborem právním“ (dále jen „OP“).

Zvolí-li odpovědný odbor kritérium ekonomické výhodnosti nabídky, budou nabídky posuzovány podle dílčích kritérií (alespoň 2). Jedním z dílčích kritérií je vždy nabídková cena (odpovědný odbor výslovně stanoví, bude-li hodnocena nabídková cena včetně DPH, nestanoví-li tak, je rozhodná cena bez DPH). Dílčí hodnotící kritéria mohou být objektivního (např. doba plnění) i subjektivního charakteru (např. estetický vzhled), nesmí však být diskriminační a znevýhodňovat určité dodavatele. Odpovědný odbor dále stanoví, jaké parametry z nabídek dodavatelů budou v rámci jednotlivých dílčích kritérií předmětem hodnocení. Hodnotícím kritériem nemůže být žádný z ekonomických a finančních či technických kvalifikačních předpokladů.

Zákon ani žádný provádění předpis nestanoví závaznou metodu hodnocení nabídek (např. bodovací či jiná metoda), způsob hodnocení je na zadavateli. Zvolený způsob hodnocení nabídek popíše odpovědný odbor přesně a srozumitelně v zadávací dokumentaci (dále jen „ZD“).

B) Komise v zadávacím a výběrovém řízení

V zadávacím řízení může zadavatel jmenovat či ustanovit tři různé komise²⁹ pro zákonem stanovené účely, a to:

- a) komisi pro otevírání obálek s nabídkami,
- b) komisi pro posouzení kvalifikace a
- c) hodnotící komisi.

Rada města jmenuje, na návrh odpovědného náměstka, nejméně tříčlennou komisi pro otevírání obálek s nabídkami ve složení z odpovědného náměstka, pracovníka odpovědného odboru a pracovníka OP. Úkolem komise je otevření obálek s nabídkami a kontrola úplnosti nabídek. Komise může být jmenována současně komisí pro posouzení kvalifikace, přičemž tento sjednocený model je z hlediska hospodárnosti a účelnosti vhodné využívat.

²⁹ Ve výběrovém řízení jmenuje zadavatel komisi pro výběrové řízení.

Komise pro posouzení kvalifikace

Rada města jmenuje, na návrh odpovědného náměstka, nejméně tříčlennou komisi pro otvírání obálek s nabídkami ve složení z odpovědného náměstka, pracovníka odpovědného odboru a pracovníka OP. Úkolem komise je kontrola prokázání splnění kvalifikačních předpokladů zájemců (užší či jednacím řízení) či uchazečů.

Hodnotící komise

Rada města ustanoví hodnotící komisi, na návrh odpovědného náměstka, která musí mít:

- a) nejméně pět členů, je-li komise jmenována pro otevřené, užší řízení či zjednodušené podlimitní řízení,
- b) tři až pět členů, je-li komise jmenována pro jednacím řízení s uveřejněním a bez uveřejnění.

Úkolem hodnotící komise je posouzení a hodnocení nabídek podle stanovených kritérií v otevřeném, užším a zjednodušeném podlimitním řízení, a dále jednání v souladu se zákonem se zájemci a uchazeči v jednacím řízeních s uveřejněním a bez uveřejnění. Členem komise vždy musí být odpovědný náměstek, členové zastupitelstva města (neplatí u komise pro jednacím řízení), pracovník odpovědného odboru, členem komise pro jednacím řízení s uveřejněním a bez uveřejnění musí být vždy také pracovník právního odboru. Výběr členů je prováděn losem ze všech výše uvedených členů.

Komise pro výběrové řízení

Rada města jmenuje, na návrh odpovědného náměstka, nejméně tříčlennou komisi pro výběrové řízení pro veřejné zakázky malého rozsahu ve složení z pracovníků odpovědného odboru, případně pracovníka OP, členem komise může taktéž být odpovědný náměstek. Úkolem komise pro výběrové řízení je zajištění veškerých úkonů ve výběrovém řízení, tj. otevření obálek s nabídkami, kontrola prokázání splnění kvalifikace dodavatelů (byla-li požadována), dále posouzení souladu nabídek s požadavky zadavatele a hodnocení nabídek.

Komise mohou jednat a usnášet se, jsou-li přítomny nejméně dvě třetiny členů nebo jejich náhradníků. Je-li komise v souladu se zákonem jmenovaná jako tříčlenná, je usnášeníschopná, jsou-li přítomni všichni 3 členové (nebo jejich náhradníci). Na svém prvním zasedání zvolí každá komise ze svých členů předsedu a místopředsedu komise. Pro členy komisí platí § 74 odst. 7 a § 75 odst. 6 o podjatosti a povinnosti zachovávat mlčenlivost (tato povinnost se vztahuje i na období po skončení činnosti komise). O obou skutečnostech učiní členové komise, případně účastnivší se náhradníci, na počátku prvního jednání komise, jehož se v rámci daného zadávacího řízení účastní, čestné prohlášení.

C) Veřejné zakázky malého rozsahu

Zadavatel je oprávněn postupovat při zadávání veřejných zakázek malého rozsahu (dále jen „VZMR“) zcela mimo režim zákona, je však vždy povinen postupovat transparentně, nediskriminačně a dodržovat zásadu rovného zacházení. Za účelem dodržení těchto zásad je zadavatel povinen postupovat dle níže uvedených pravidel v závislosti na předpokládané hodnotě předmětu veřejné zakázky a schválit výběr nejvhodnější nabídky ve výběrovém řízení dle následujících ustanovení.

Zadavatel je i v případě VZMR povinen dodržet zákaz dělení zakázek, v jehož důsledku by byla smlouva na plnění VZMR uzavřena méně přísným způsobem. V závislosti na hodnotě předmětu VZMR je postup při zadání VZMR následující:

- a) VZMR v hodnotě nepřesahující 100.000,- Kč bez DPH v případě veřejné zakázky na dodávky a služby, resp. 300.000,- Kč bez DPH v případě veřejné zakázky na stavební práce:
- odpovědný odbor připraví výzvu jednomu dodavateli k předložení cenové nabídky (popřípadě s dalšími podmínkami plnění), pokud zadavatel nemá aktuální cenové nabídky již k dispozici,
 - vedoucí odpovědného odboru rozhodne na základě dodavatelem předložené nabídky nebo jinak dostupné aktuální nabídky o přidělení VZMR tomuto dodavateli,
 - s vybraným dodavatelem je uzavřena smlouva na plnění VZMR (u veřejné zakázky se zvláštní specifikací či dle požadavků druhé smluvní strany je vhodné připravit smlouvu), plnění VZMR nepřesahující 100.000,- Kč včetně DPH je možno objednat přímou objednávkou podepsanou vedoucím odboru, o právní službě, tvorbě, uzavírání a evidenci smluv a objednávek města.
- b) VZMR v hodnotě od 100.001,- Kč bez DPH v případě veřejné zakázky na dodávky a služby, resp. od 300.001,- Kč bez DPH v případě veřejné zakázky na stavební práce, do 500.000,- Kč bez DPH:
- odpovědný odbor připraví výzvu k podání nabídky se všemi informacemi vymezujícími předmět veřejné zakázky v podrobnostech nezbytných pro zpracování nabídky (včetně smluvních podmínek), kterou zašle nejméně 3 dodavatelům,
 - odpovědný odbor provede otevření obálek s nabídkami (po uplynutí lhůty k podání nabídek stanovené ve výzvě k podání nabídek, všechny nabídky najednou v pořadí, v jakém byly doručeny zadavateli), posoudí nabídky dodavatelů a zpracuje jejich hodnocení, o těchto úkonech vyhotoví Protokol o výběrovém řízení, který předloží odpovědnému náměstkovi s doporučením uzavřít smlouvu s dodavatelem, který podal pro zadavatele nejvhodnější nabídku.

- c) VZMR v hodnotě od 500.001,- Kč bez DPH do 1.000.000,- Kč bez DPH v případě VZ na dodávky a služby, resp. do 2.000.000,- Kč bez DPH v případě VZ na stavební práce:
- rada města schválí, na návrh odpovědného náměstka, výběrové řízení včetně seznamu dodavatelů, kteří budou vyzváni k podání nabídky a případně k prokázání kvalifikace, jmenuje komisi pro výběrové řízení (dále také jen „komise“) a pověří odpovědného náměstka realizací výběrového řízení, včetně rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky a podpisu smlouvy s vybraným dodavatelem,
 - odpovědný odbor připraví výzvu k podání nabídky, v níž vymeze požadované plnění, stanoví další podmínky plnění a rovněž kritéria rozhodná pro zadání zakázky (kritéria, která nemusí být vymezena jako hodnotící kritéria podle zákona), kterou zašle nejméně 3 dodavatelům v souladu s usnesením rady města,
 - odpovědný odbor ve výzvě stanoví lhůtu pro podání nabídek, která nesmí být kratší než 7 dnů od odeslání výzvy dodavatelům,
 - po uplynutí lhůty pro podání nabídek zasedne komise pro výběrové řízení, která provede otevření obálek s nabídkami, posouzení souladu nabídek se stanovenými požadavky a hodnocení nabídek dle stanovených kritérií, popis veškerých úkonů včetně posouzení a hodnocení nabídek uvede komise v Protokolu o výběrovém řízení, v němž současně doporučí (včetně odůvodnění doporučení) uzavření smlouvy s dodavatelem, který podal pro zadavatele nejvhodnější nabídku.
 - Protokol o výběrovém řízení předloží komise odpovědnému náměstkovi k rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky,
 - odpovědný náměstek primátorky písemně oznámí prostřednictvím odpovědného odboru rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky spolu se stručným odůvodněním výběru všem dodavatelům, kteří podali nabídku, nebyli-li z výběrového řízení vyloučeni,
 - odpovědný náměstek uzavře smlouvu s vybraným dodavatelem
- d) VZMR v hodnotě od 1.000.001,- Kč bez DPH do 2.000.000,- Kč bez DPH v případě VZ na dodávky a služby, resp. od 2.000.001,- Kč bez DPH do 6.000.000,- Kč bez DPH v případě VZ na stavební práce:
- postup zadavatele je shodný s postupem uvedeným v odst. c) s následujícími výjimkami:
 - výzvu k podání nabídek zašle odpovědný odbor nejméně 5 dodavatelům v souladu s usnesením rady města a současně zajistí uveřejnění výzvy k podání nabídek v plném znění po celou dobu trvání lhůty na webových stránkách města. Je-li součástí výzvy projektová dokumentace či jiné podobné dokumenty, odbor tyto dokumenty neuveřejňuje a stanoví ve výzvě podmínky přístupu k těmto dokumentům.

- ve výzvě je odpovědný odbor povinen stanovit, zda si vyhrazuje právo odmítnout nabídky dodavatelů, kteří k podání nabídky nebyli zadavatelem vyzváni. V opačném případě je povinen takové nabídky přijmout.
- odpovědný odbor stanoví ve výzvě lhůtu pro podání nabídek, která nesmí být kratší než 10 dnů od odeslání výzvy dodavatelům,
- Protokol o výběrovém řízení předloží komise odpovědnému náměstkovi primátorky, který na nejbližším zasedání Rada města navrhne schválení výběru nejvhodnější nabídky a uzavření smlouvy s vybraným dodavatelem.

Společná ustanovení pro postup ve výběrovém řízení

Odpovědný odbor zajistí, aby nebyl vyzván stále stejný okruh dodavatelů, není-li to odůvodněno předmětem plnění veřejné zakázky či jinými zvláštními okolnostmi. Odpovědný odbor dále zajistí, aby byly vždy vyzváni pouze takoví dodavatelé, o kterých má věrohodné informace, že jsou z hlediska své schopnosti, odbornosti a zkušeností zadavatelem požadované plnění schopni řádně a včas provést. V případě, že je na trhu s požadovaným plněním nižší počet dodavatelů, než má být vyzván (nejméně 3 nebo 5), zajistí odpovědný odbor vyzvání k podání nabídky všech takových dodavatelů a tuto skutečnost zdůvodní v Protokolu o výběrovém řízení. Odpovědný odbor je povinen uchovávat veškerou dokumentaci vzniklou v souvislosti s výběrovým řízením, tzn. vždy minimálně:

- a) výzvy k podání nabídek zasílané stanovenému minimálním počtu dodavatelů a případné další dokumenty vymezující předmět veřejné zakázky (např. zadávací dokumentace, pokud byla zpracována a poskytnuta dodavatelům),
- b) nabídky podané dodavateli nebo jiné informace či ceníky, z nichž vyplývají podmínky plnění nabízené dodavatelem,
- c) protokol o výběrovém řízení,
- d) rozhodnutí zadavatele (odpovědného náměstka, rady města) o výběru nejvhodnější nabídky se stručným zdůvodněním,
- e) smlouva uzavřená s vybraným dodavatelem, vč. případných dodatků

D) Postup zadavatele po zahájení zadávacího řízení (otevřené řízení)

Před podáním nabídek schválí rada města, na návrh odpovědného náměstka, zadání veřejné zakázky v otevřeném řízení. Po zahájení zadávacího řízení (uveřejněním oznámení o zahájení zadávacího řízení) je odpovědný odbor povinen na písemnou žádost předat nebo zaslat každému dodavateli ve stejném rozsahu v listinné či elektronické podobě zadávací dokumentaci (dále jen „ZD“), a to způsobem a ve lhůtě dle § 48, a dále v případě písemné a včasné žádosti dodavatele poskytnout k ZD dodatečné informace (ve lhůtě a za podmínek dle § 49, včetně poskytnutí dodatečných informací všem ostatním dodavatelům).

Otevírání obálek s nabídkami

Po uplynutí lhůty pro podání nabídek - v termínu uvedeném v oznámení či výzvě o zahájení zadávacího řízení nebo v ZD - se uskuteční jednání komise pro otevírání obálek s nabídkami (dále jen „komise“), při němž komise otevře obálky s nabídkami, které byly podány řádně a včas v souladu s podmínkami stanovenými v ZD. Nabídky doručené po uplynutí lhůty³⁰ pro podání nabídek komise neotevírá, odpovědný odbor bezodkladně písemně vyrozumí uchazeče o tom, že jeho nabídka byla podána po uplynutí lhůty. Kromě členů komise mají právo se otevírání obálek s nabídkami účastnit uchazeči (jimi pověřeni zástupci), jejichž nabídky byly podány ve lhůtě pro podání nabídek. Komise otevírá obálky s nabídkami postupně v pořadí, jak byly doručeny zadavateli, a kontroluje úplnost nabídek podle § 71 odst. 8 (u písm. c) pouze fyzická přítomnost dokumentů v nabídce). Jiné podmínky či údaje komise nezkontroluje. Jsou-li podány také (nebo pouze) nabídky podané elektronickými prostředky, postupuje komise v souladu s § 72. Komise (pověřený člen, pracovník odpovědného odboru či OP) sepíše protokol o otevírání obálek (§ 73), v němž u každé nabídky uvede identifikační údaje uchazečů, jejichž nabídky byly kontrolovány, a zda nabídka vyhověla požadavkům na úplnost dle § 71 odst. 8. Není-li nabídka úplná, komise nabídku vyřadí.

Posouzení kvalifikace

Po provedeném otevírání obálek s nabídkami se uskuteční jednání komise pro posouzení kvalifikace (dále jen „komise“), při němž komise porovná obsah předložených dokladů, kterými uchazeč prokazuje splnění své kvalifikace, s požadavky stanovenými zákonem a zadavatelem, tj. se stanovenými kvalifikačními předpoklady (§ 59).

Posouzení a hodnocení nabídek

Po provedeném posouzení kvalifikace uchazečů se uskuteční jednání hodnotící komise (dále jen „komise“), která posoudí nabídky z hlediska splnění zákonných požadavků (zejm. § 68 a násl.) a požadavků zadavatele uvedených v zadávacích podmínkách (formálnost, ale zejména obsahový soulad nabídky – předložených dokumentů, zejména se ZD, a to se zaměřením na obchodní podmínky a podmínky plnění veřejné zakázky). Při posouzení nabídek komise zejména posuzuje zda:

³⁰ Takto podané nabídky odpovědný odbor uchazečům nevrací a archivuje je jako součást dokumentace o veřejné zakázce.

- a) byla nabídka podána v souladu se zákonem, tj. zejména zda
 - každý uchazeč podal pouze jednu nabídku
 - uchazeč není současně subdodavatelem (plní samostatnou ucelenou část veřejné zakázky) jiného uchazeče v tomtéž řízení (není-li dodavatel uchazečem, může být subdodavatelem více uchazečů v tomtéž zadávacím řízení)
- b) nejde o nepřijatelnou nabídku dle § 22 odst. 1 písm. d) (tj. zda byla podána v souladu s právními předpisy),
- c) nabídka v plném rozsahu respektuje zadávací podmínky stanovené zadavatelem,
- d) nabídková cena byla zpracována v souladu s požadavky zadavatele (komise nepřihlíží ke zjevným početním chybám, nemají-li vliv na nabídkovou cenu,
- e) nebyla podána nabídka, která obsahuje mimořádně nízkou nabídkovou cenu (§ 77),

V případě, že komise shledá v nabídce nejasnosti (např. rozporné údaje apod.), může požádat uchazeče o písemné vysvětlení nabídky (§ 76 odst. 3). Po písemném vysvětlení může přizvat uchazeče na své jednání za účelem vysvětlení jeho nabídky (§ 76 odst. 4, nesmí připustit jakékoliv obsahové úpravy nabídky). Při posouzení nabídek provádí komise i posouzení výše nabídkové ceny ve vztahu k předmětu veřejné zakázky (tj. k očekávaným výdajům zadavatele za realizaci veřejné zakázky, nabídkové ceny ostatních uchazečů a předpokládaná hodnota veřejné zakázky mohou být pouze vodítkem k tomuto posouzení). Posoudí-li komise nabídkovou cenu uchazeče jako mimořádně nízkou, postupuje dle § 77 – požádá uchazeče o písemné zdůvodnění (v žádosti zřetelně označí části nabídky, které považuje za mimořádně nízké). Po písemném zdůvodnění mimořádně nízké nabídkové ceny může komise přizvat uchazeče na své jednání za účelem vysvětlení předloženého zdůvodnění. Komise může akceptovat odůvodnění, je-li založeno na objektivních příčinách (příkladný výčet v § 77 odst. 2). V případě, že komise zdůvodnění mimořádně nízké nabídkové ceny uchazeče neakceptuje, uvede důvody této skutečnosti v protokolu o jednání komise. Žádost o písemné vysvětlení nejasností nabídky nebo zdůvodnění mimořádně nízké nabídkové ceny zašle uchazeči prostřednictvím odpovědného odboru předseda komise nebo jím pověřený člen. Kopie žádosti přiloží komise k protokolu o jednání.

Hodnocení nabídek

Nabídky, které byly posouzeny jako souladné se zákonem a zadávacími podmínkami, zhodnotí hodnotící komise (dále jen „komise“) podle zadavatelem stanoveného základního hodnotícího kritéria (§ 78 a násl.). Hodnocení není prováděno veřejně (uchazeči nemají právo být hodnocení přítomni). Členové komise (popř. náhradníci) jsou povinni se seznámit s veškerými informacemi

uvedenými v nabídkách uchazečů, které mají vliv na hodnocení nabídek. Pro tyto účely připraví odpovědný odbor na jednání komise souhrn údajů, které budou předmětem hodnocení, předložených v jednotlivých nabídkách (např. formou bodovací tabulky). V případě, že má komise k hodnocení pouze jednu nabídku (podána jen jedna či ostatní vyřazeny), neprovede její hodnocení dle hodnotících kritérií a toto konstatuje ve zprávě o posouzení a hodnocení nabídek. V takovém případě komise zváží, zda je tato nabídka pro zadavatele vzhledem ke všem okolnostem výhodná a tedy doporučí zadavateli schválení této nabídky jako nabídky nejvhodnější, či nikoliv a doporučí zrušení zadávacího řízení (§ 84 odst. 3 písm. a).

V případě hodnocení nabídek dle *nejnižší nabídkové ceny* určí komise pořadí nabídek pouze na základě seřazení nabídek podle výše jejich nabídkových cen.

V případě hodnocení nabídek dle *ekonomické výhodnosti nabídky* provede komise hodnocení nabídek podle všech hodnotících kritérií při zohlednění procentuálních vah a v souladu se způsobem hodnocením stanoveným v zadávacích podmínkách. Doporučuje se zejména použití bodovací metody.

O každém jednání komise sepíše protokol o jednání (§ 75 odst. 5) s popisem jeho průběhu. Bezodkladně po provedeném posouzení a hodnocení nabídek pořídí komise písemnou zprávu o posouzení a hodnocení nabídek (§ 80). Ve zprávě komise řádně popíše způsob hodnocení nabídek a údaje o hodnocení nabídek v rámci hodnotících kritérií s uvedením náležitého odůvodnění. Nezbytnou součástí popisu hodnocení je písemný slovní komentář, z něhož bude vyplývat, proč právě ta konkrétní nabídka získala v daném kritériu určitý počet bodů. Další povinnou náležitostí zprávy je zdůvodnění výběru nejvhodnější nabídky. Zprávu vypracuje odpovědný odbor tak, aby byla k dispozici k případnému nahlédnutí uchazečům a předá ji OP ke kontrole.

E) Průběh zjednodušeného podlimitního řízení

Rada města schválí zadání veřejné zakázky formou zjednodušeného podlimitního řízení (§ 38) spolu se seznamem dodavatelů, kteří budou vyzváni k podání nabídky a k prokázání kvalifikace, jmenuje komise a pověří odpovědného náměstka realizací některých úkonů v zadávacím řízení. Odpovědný odbor poté vypracuje písemnou výzvu k podání nabídek a k prokázání kvalifikace s náležitostmi dle § 38 odst. 4 zákona, jejímž odesláním nejméně 5 zájemcům je zahájeno zadávacího řízení. Odpovědný odbor zajistí, aby nebyl vyzván stále stejný okruh zájemců, není-li to odůvodněno předmětem plnění VZ či jinými zvláštními okolnostmi. Odpovědný odbor je povinen dbát na pravidelnou obměnu subjektů vyzývaných v rámci zjednodušeného podlimitního řízení (to neznamená nutnou obměnu všech dodavatelů).

Zadavatel neuveřejňuje v informačním systému o veřejných zakázkách informaci o zjednodušeném podlimitním řízení, je však povinen vhodným způsobem uveřejnit písemnou výzvu v plném znění po celou dobu trvání lhůty pro podání nabídek. Odpovědný odbor zajistí uveřejnění písemné výzvy k podání nabídek na webových stránkách města. Podají-li na základě uveřejněné výzvy nabídku také dodavatelé, kteří nebyli k jejímu podání vyzváni, zadavatel tyto nabídky přijme a zařadí je do účasti v zadávacím řízení.

Komunikace mezi zadavatelem a dodavateli

Odpovědný odbor je povinen (dle § 148) zabezpečit ochranu důvěrnosti nabídek a žádostí o účast a úplnost údajů v nich obsažených proti jejímu narušení. Zadavatel doručuje písemnosti vztahující se k veřejné zakázce prostřednictvím držitele poštovní licence jako doporučenou zásilku s doručenkou, zájemcům nebo uchazečům se doručuje na adresu uvedenou v žádosti o účast nebo v nabídce. Uvedené písemnosti je možné doručit také osobně, (přijetí písemnosti příjemce potvrdí podpisem), elektronickými prostředky nebo jiným způsobem. Při doručování elektronickými prostředky je odpovědný odbor povinen postupovat v souladu s podmínkami § 149.

Archivace dokumentace o veřejných zakázkách

Dokumentaci o veřejné zakázce (veškeré dokumenty, které byl zadavatel v průběhu zadávacího řízení nebo po jeho ukončení povinen v souladu se zákonem pořídit, a rovněž které v průběhu řízení obdržel od dodavatelů, včetně úplného znění originálů nabídek všech dodavatelů a uzavřených smluv) a záznamy o elektronických úkonech (§ 149) je povinen (dle § 155) odpovědný odbor uchovávat po dobu 5 let (nestanoví-li zvláštní zákon něco jiného) od uzavření smlouvy na realizaci veřejné zakázky, její změny nebo od zrušení zadávacího řízení.

Vzor dílčího a výsledného protokolu o hodnocení nabídek městským úřadem ze segmentu „F“ uvádí autorka (z důvodu rozsáhlosti) v příloze F disertační práce.

1.9 Závěr současného stavu poznání

V dnešní době je obtížné sledovat neustálou aktualizaci legislativy vztahující se k zadávání veřejných zakázek v České republice a Evropské unii. V současné době platný zákon č.137/2006 Sb. o veřejných zakázkách by měl přispět k větší přehlednosti úpravy, jasnějšímu vymezení některých institutů, a tak přispět k větší právní jistotě zadavatelů i dodavatelů. Jeho cílem je zajistit zadávání zakázek včetně veřejných, a to nestranným, nediskriminačním a transparentním způsobem a při zajištění správnosti, hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti použití veřejných prostředků. A jen čas a praxe ukáže, zda současná právní úprava zadávání veřejných zakázek přinese splněné očekávání jeho tvůrců.

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, má za úkol odstranit nedostatky zákona původního a zajistit sjednocení legislativy. Bohužel již v současnosti se ozývají názory, že i tento nový zákon má spoustu chyb a nedokázal odstranit všechny rozpory a nejasnosti.

Znalost právní úpravy zadávání veřejných zakázek a hodnocení nabídek je nezbytná pro právnické i fyzické osoby, pro pracovníky státní správy, územních samosprávných orgánů, externí poradce, auditory, odborníky ze stavebnictví i dalších sektorů hospodářství. Zákon č. 137/2006 Sb. je velmi důležitý zákonem, který se však v praxi často porušuje. Právě kvůli jeho neznalosti. Dle pana Ochraný [28, s.7] ukazují poznatky z realizace veřejných zakázek a z hodnocení činností v této oblasti následující negativní jevy. V praxi se nesprávně a nepřiměřeně používají hodnotící metody s ohledem na předmět a cíle veřejných zakázek. Důsledkem toho jsou různé pochybnosti provázející veřejné soutěže, jakož i proces hodnocení nabídek a samotná rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky. Společným jmenovatelem naznačených problémů je často nedostatečná znalost problematiky, jaké postupy při tvorbě zadání veřejných zakázek volí, a jaké vhodné hodnotící metody vybírat s ohledem na charakter nabídek. Nedostatky v hospodaření s veřejnými prostředky lze proto částečně ovlivnit dobrou znalostí, aplikací a dodržováním zákona o veřejných zakázkách. Transparentnost v hospodaření s veřejnými prostředky je předpokladem a podmínkou hospodářského úspěchu.

Pan Kučera [52] uvádí ve svém článku návrhy na zlepšení současného stavu korupce při veřejných zakázkách. Doporučuje rozdělit průběh soutěže mezi různá oddělení jednoho zadavatele. V intervalu 1-2 let provádět nezávislé audity veřejných zakázek. Také se zasazuje o posílení pravomoci Nejvyššího kontrolního úřadu³¹ (NKÚ). Navrhuje také zvážit osobní odpovědnost úředníků

³¹ NKÚ nemá stejné možnosti jako ÚOHS. NKÚ může kontrolovat jen státní instituce, ne samosprávu. ÚOHS však může kontrolovat jakékoliv zadavatele a ukládat jim i sankce. Může dokonce jednat i z vlastní iniciativy.

za to, že byla vybrána skutečně nejvýhodnější nabídka a že také bude splněna (při zachování práva na drobné chyby). Tlak by měl být vyvíjen na efektivní výsledek zakázky, nikoliv na formu. Celá soutěž by měla probíhat veřejně (od přípravy až po kontrolu výsledku). Zadavatelé by také měli mít možnost vyloučit ze soutěže uchazeče, kteří se neosvědčili při předchozích zakázkách. V neposlední řadě je nutné dbát na jasně určená a zdůvodněná hodnotící kritéria.

Jednotlivé přístupy a názory na řešenou problematiku, vybraných autorů, jsou si do značné míry podobné. Z dostupné literatury vyplývají prakticky shodná také doporučení na oblast stanovení typu posuzovací stupnice (hodnotící škály) a stanovení významu (váhy) kritérií. Autorka se domnívá, že tento fakt je způsoben hlavně striktně stanovenými podmínkami zákona o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb. Tento stav je také zapříčiněn malým počtem odborníků, kteří se podrobně věnují problematice zadávání veřejných zakázek v praxi. V neposlední řadě má na tento stav vliv také omezené množství dostupné literatury. Autorka se domnívá, že problém nedostatku aktuálních publikací je i zapříčiněn častou novelizací legislativní úpravy zadávání veřejných zakázek. A to hlavně po stupu ČR do EU. Také dle názoru pana Ochrany [27, s.8] není v podmínkách ČR k dispozici dostatek vhodné studijní literatury pro oblast veřejného sektoru, která by zejména v aplikační rovině, z pohledu zpracování metodik, byla vhodným metodickým návodem k využití dostupných manažerských metod a postupů. Do této oblasti se také řadí metodika hodnocení veřejných zakázek. Jedním z dílčích cílů (cíl C₆) autorky proto je publikovat získané zkušenosti, které budou určeny jak pro odbornou veřejnost, tak pro studenty.

Závěr kapitoly obsahuje osm, autorkou zpracovaných, případových studií se zaměřením na oblast hodnocení veřejných zakázek obecními a městskými úřady Zlínského kraje. V případových studiích je vidět rozdílný přístup úřadů k problematice hodnocení veřejných zakázek. Obce mající menší počet obyvatel (cca do 1 499 občanů) mají velmi malé zkušenosti s veřejnými zakázkami. A to hlavně z důvodu nízké frekvence jejich realizace, která úzce souvisí s nízkým finančním rozpočtem obce. Největší zkušenosti mají s veřejnými zakázkami velké obce a města (cca nad 5 000 občanů). Z tohoto důvodu zařadila autorka dvě případové obce od měst ze segmentu „F“, tj. měst kde bylo k 1.1.2007 evidováno více jak 10 000 občanů. Zpracované případové studie jsou zdrojem informací při formulaci hypotéz a koncepci kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

2. CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE

Cílem disertační práce je, na základě výzkumu, sestavit metodiku pro obecní a městské úřady Zlínského kraje, pomocí které se bude provádět hodnocení a výběr dodavatelů. Při tvorbě hodnotícího systému bude autorka vycházet z odborné literatury, případových studií, výzkumu současného stavu a z vlastních zkušeností, které načerpala při tvorbě hodnotícího systému dodavatelů pro výrobní firmu TAJMAC – ZPS, a.s. Zlín. Záměrem je tedy zjistit možnosti využití statistických metod, které využívají v praxi soukromé subjekty a sladit použití těchto metod s požadavky zákona o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb.. Při zpracovávání disertační práce je nutné, aby autorka respektovala, stanovené tzv. kritické, faktory úspěchu. Kritickými faktory úspěchu nového systému hodnocení v praxi je hlavně jeho *praktičnost, transparentnost, důraz na efektivnost vynakládání veřejných prostředků, úspora nákladů, rychlost, jednoduchost a eliminace chyb*. V souvislosti s výše uvedeným si autorka formulovala následující hlavní a dílčí cíle práce.

2.1 Hlavní cíl disertační práce

Navrhnout systém hodnocení a výběru dodavatelů pro potřeby obecních a městských úřadů Zlínského kraje v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č. 137 / 2006 Sb..

Přínosem této práce je přispět ke zlepšení stavu řešené problematiky ve Zlínském kraji. Výsledkem práce proto nebude jen analýza současného stavu, ale také návrh systému hodnocení dodavatelů veřejných zakázek. **Dílčí cíle** disertační práce lze, v souvislosti s řešenou problematikou, stručně vyjádřit pomocí následujících **tvůrčích** činitelů:

„Poznej, analyzuj, formuluj, navrhní, využij, publikuj a ověř“



Schéma č.4: Tvůrčí činitelé ovlivňující splnění hlavního cíle [vlastní zpracování]

Dílčí cíle se přímo či nepřímo promítnou do jednotlivých etap řešení disertační práce. Správným naplánováním, synchronizací a pečlivým naplněním jednotlivých etap, a tak prakticky dílčích cílů, dojde ke splnění hlavního cíle disertační práce. Každý dílčí cíl se tak stává kritériem pro splnění hlavního cíle [20].

Formulace dílčích cílů je následující:

- C₁:** Provést kritickou rešerši literárních pramenů a zpracovat případové studie se zaměřením na oblast hodnocení veřejných zakázek obecními a městskými úřady. *(Poznej)*
- C₂:** Analyzovat současný stav systému hodnocení dodavatelů na obecních a městských úřadech Zlínského kraje, zjistit zde používané postupy a metody a definovat překážky, které stojí v cestě efektivnímu systému hodnocení a následného výběru dodavatelů. *(Analyzuj)*
- C₃:** Charakterizovat podstatu systému hodnocení a výběru dodavatelů, definovat jeho přínosy a určit nejvhodnější metody pro hodnocení a výběr dodavatelů na obecních a městských úřadech Zlínského kraje. *(Formuluj)*
- C₄:** Navrhnout metodiku systému hodnocení a výběru dodavatelů pro obecní a městské úřady Zlínského kraje. *(Navrhni)*
- C₅:** Pro zkvalitnění a urychlení systému hodnocení dodavatelů využívat informační techniky. *(Využij)*
- C₆:** Postupy a výsledky z tvorby systému hodnocení dodavatelů pro obecní a městské úřady Zlínského kraje, stejně také získané zkušenosti s touto tvorbou, zprostředkovat prostřednictvím publikací³² dalším zájemcům o tuto problematiku. *(Publikuj)*
- C₇:** Ověřit stanovené hypotézy. *(Ověř)*

K tomu, aby bylo dosaženo stanovených cílů je nutné vytvořit si **časový harmonogram** na splnění jednotlivých dílčích cílů [23, s.6]. Na základě formulovaných dílčích cílů si autorka práce stanovila hypotézy disertační práce (viz. následující část kapitoly). Protože každá z hypotéz svou podstatou souvisí s jednotlivými cíli práce, byla do tabulky časového harmonogramu (viz. tab. č.7) zapracována období potvrzení či vyvrácení jednotlivých hypotéz.

³² Jedná se o příspěvky v odborných časopisech a konferenčních sbornících. Publikace jsou určeny nejen pro pracovníky veřejného sektoru, ale také pro zájemce z praxe, studenty a vyučující odborných škol (SŠ a VŠ) příslušného zaměření.

Tab. č.7: Časový harmonogram plnění cílů a hypotéz [vlastní zpracování]

	7/06	8/06	9/06	10/06	11/06	12/06	1/07	2/07	3/07	4/07	5/07	6/07	7/07	8/07	9/07	10/07	11/07	12/07	1/08	2/08	
Poznej (C ₁)														H ₁							
Analyzuj (C ₂)														H ₂							
Formuluj (C ₃)														H ₃							
Navrhni (C ₄)														H ₄							
Využij (C ₅)														H ₅							
Publikuj (C ₆)														H ₆							
Ověř (C ₇)														H ₇							
Kompleťace																					
Obhajoba																					

2.2 Hypotézy disertační práce

„Předběžnou představu o vztahu mezi zkoumanými proměnnými a s tím související předpoklad budoucího chování systému nám obecně přibližuje hypotéza.“ [23, s.8]

Každá z níže stanovených hypotéz proto svou podstatou souvisí s vytyčenými cíli práce. Dané hypotézy budou v disertační práci potvrzeny či vyvráceny vhodně zvolenými metodami, které jsou blíže specifikovány ve 3.kapitole. Ověření hypotéz (viz. tab. č. 7) je jedním z dílčích cílů disertační práce a přispěje k úspěšnému naplnění hlavního cíle práce. Na základě poznatků z literatury a zákonů si autorka stanovila následující hypotézy:

- H₁: Obecní a městské úřady Zlínského kraje se domnívají, že provádí hodnocení veřejných zakázek v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb..** (Poznej)
- H₂: V praxi je využíván jednotný (univerzální) systém hodnocení dodavatelů (na obecních a městských úřadech Zlínského kraje).** (Analyzuj)
- H₃: Pracovníci obecních a městských úřadů Zlínského kraje mají zájem o nový metodický návod pro hodnocení veřejných zakázek.** (Formuluj)
- H₄: Využívání informační techniky při hodnocení veřejných zakázek přináší zkvalitnění a urychlení celého procesu.**(Využij)
- H₅: Pravidelné a kvalitní vzdělávání pracovníků v oblasti hodnocení veřejných zakázek (odpovědných za tuto oblast) je nutné minimálně 2x ročně.** (Publikuj)

- H₆: Při hodnocení veřejných zakázek není vhodné používat nabídkovou cenu jako jediné kritérium.** (Navrhni)
- H₇: Obecní a městské úřady Zlínského kraje (patřící do segmentu „A“, „B“ a „C“) nezohledňují při hodnocení veřejných zakázek důležitost jednotlivých kritérií pomocí vah.** (Ověř)

2.3 Obsah a postup disertační práce

Splnění hlavního cíle disertační práce bude docíleno postupným naplňováním dílčích cílů práce. Níže jsou uvedeny hlavní části obsahu disertační práce, které je třeba vypracovat, aby mohl být splněn hlavní cíl.

- ↪ Teoretické zpracování, formulace východisek řešení.
 - Analýza literárních pramenů a legislativní úpravy.
 - Zpracování případových studií.
- ↪ *Výzkumná část I.* - zhodnocení současného stavu metodiky hodnocení veřejných zakázek obecními a městskými úřady Zlínského kraje.
 - Zjišťování současného stavu pomocí kvantitativního výzkumu (dotazníkovou metodou).
 - Kvalitativní výzkum - strukturované rozhovory se zástupci obecních a městských úřadů Zlínského kraje (v souvislosti s řešeným tématem).
- ↪ *Výzkumná část II.*
 - Tvorba systému hodnocení a výběru dodavatelů pro potřeby obecních a městských úřadů Zlínského kraje v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb. a výsledky případových studií, kvantitativního a kvalitativního výzkumu.
 - Aplikace nového systému hodnocení a výběru dodavatelů do softwarové podoby.
- ↪ Verifikace hypotéz, ověření a vyhodnocení výsledků práce.
- ↪ Závěry, doporučení a přínosy pro vědu a praxi.

Disertační práce má následující postup řešení:

Při určování postupu řešení disertační práce vycházela autorka tezí disertační práce ze základního metodologického postupu pana profesora Trnky [37] a doporučené struktury disertační práce panem profesorem Molnárem [23, s.3-4]. Struktura doktorské disertační práce a plán jejího zpracování je tedy založen na následujících fázích řešení:

Úvod

- ↳ Formulace zadání výzkumného úkolu
 - ↳ Zdůvodnění potřebnosti řešení
 - ↳ Cíl práce a očekávané výsledky
- 1) Současný stav řešené problematiky
 - ↳ Analýza a syntéza dostupných literárních pramenů
 - ↳ Formulace teoretických východisek
 - 2) Cíl práce a pracovní hypotézy
 - 3) Použité vědecké metody zkoumání
 - 4) Analýza stavu řešené problematiky ve Zlínském kraji
 - 4.1) Vlastní zkoumání
 - 4.2) Hlavní výsledky práce
 - ↳ Porovnání vlastních výsledků s dosaženými výsledky autorů uvedených v literární rešerši
 - ↳ Porovnání výsledků s vlastními hypotézami
 - ↳ Návrh hodnotícího systému veřejných zakázek a jeho aplikace do softwarové podoby.
 - ↳ Vyhodnocení výsledků práce
 - 4.3) Verifikace hypotéz
 - 5) Syntéza přínosů práce (pro vědu a praxi)
 - 6) Doporučení pro případný další postup výzkumu

Závěr

- ↳ Shrnutí podstatných výsledků výzkumu a osobní přínosy autorky se zdůvodněním původnosti řešení

3. ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ

Každý z vytyčených cílů práce vyžaduje ke své realizaci jinou metodu, popřípadě více metod. Úspěch celé práce samozřejmě vychází z úspěšné realizace všech dílčích cílů. A jaký význam má samotné slovo „metoda“? Slovo „metoda“ pochází z řečtiny – „meta hodos“ – a v původním významu znamená „cesta kam“. Metodu lze tedy považovat za způsob, jak dosáhnout nějakého teoretického i praktického cíle. [23], [5]

Pro získání výsledků disertační práce bude použito kombinace logických metod a metod kvalitativního a kvantitativního výzkumu vědecké práce. Z logických metod se disertační práce bude opírat o trojici tzv. „párových metod“, a to o abstrakci – konkretizaci, analýzu – syntézu, indukci – dedukci.

Abstrakce Odděluje podstatné charakteristiky objektu od nepodstatných, čímž se ve vědomí vytváří model objektu obsahující jen ty charakteristiky či znaky, jejichž zkoumání nám umožní získat odpovědi na otázky, které si klademe.

Využití: Při formulaci výzkumného problému.

Konkretizace Umožňuje použít obecného jevu v konkrétních podmínkách
Využití: Při hledání konkrétní metody hodnocení, kterou lze využít při tvorbě systému hodnocení veřejných zakázek pro obecní a městské úřady Zlínského kraje.

Analýza Jedná se o metodu, kdy dochází k rozložení zkoumaného jevu na jednodušší složky s cílem vymezit podstatné znaky.

Využití: Jak už z názvu metody vyplývá, nalezne své využití v analytické části disertační práce a také ve výzkumné části.

Syntéza Znamená postupovat od části k celku. Při syntéze je realizováno spojení či sjednocení konkrétních složek. Dovoluje poznávat objekt jako jediný celek. Nelze opomenout, že syntéza tvoří základ pro správná rozhodnutí.

Využití: Syntézy bude využito především při formulaci závěru jednotlivých kapitol. Hlavní využití bude v samotném závěru práce.

Indukce Je založena na usuzování z jednotlivých dílčích jevů na obecný závěr. Induktivní závěr lze považovat za hypotézu, protože nabízí vysvětlení, i když těchto vysvětlení může být v praxi více.

Využití: Při formulaci hypotéz, které budou ověřovány dalším výzkumem.

Dedukce Spočívá v odvozování či vyvozování jednoho jevu z jiných. Při její aplikaci vycházíme tedy ze známých, ověřených a obecně platných závěrů a aplikujeme je na jednotlivé dosud neprozkoumané případy.
Využití: Při ověřování, zda vyslovená hypotéza je schopna vysvětlit zkoumaný fakt.

Ke sběru dat předpokládá autorka práce využití také následujících metod a technik:

Pro rychlejší a jednodušší orientaci v řešené problematice je vždy nutné se nejprve seznámit se základními pojmy a jednoduchými jevy, a až po poznání základních souvislostí přistoupit ke složitějším. Proto autorka práce, převážně v teoretické části disertační práce, využívá **metody od jednoduchých ke složitým**. Autorka práce považuje za nutné se nejprve seznámit se základními pojmy, postupy, zákony, metodami a souvislostmi zadávání veřejných zakázek, aby bylo řešené problematice porozuměno jako celku.

Ke zorientování v řešené problematice a současném stavu veřejných zakázek v ČR autorka práce využívá **analýzy dostupných informačních zdrojů** vztahujících se k řešené problematice. K získání základních informací o problematice a metodách využívá z kvalitativních metod **metodu analýzy dokumentů**. Mezi další používané metody patří **hloubkový rozhovor** s pracovníky obecních a městských úřadů Zlínského kraje. Velkým přínosem, při zpracování disertační práce, jsou **konzultace** s odborníky, kteří mají se zadáváním veřejných zakázek zkušenosti.

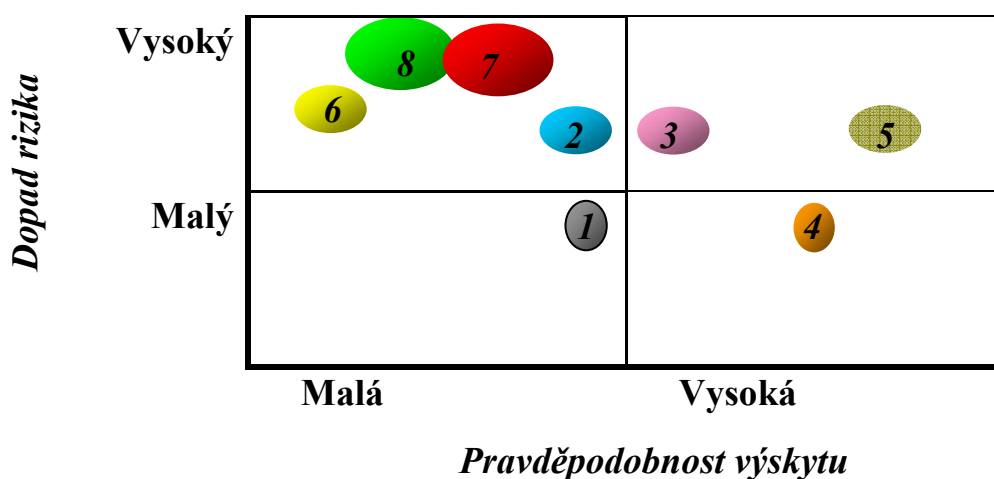
Výsledky vyplývající z analýzy současného stavu zadávání veřejných zakázek obecními a městskými úřady Zlínského kraje je nutné porovnat s teoretickou základnou vycházející z analýzy dostupných informačních zdrojů. K tomuto procesu bude využito **srovnávací metody**. Veškeré informace k dané problematice musí být shromážděny současně a je nutné je posuzovat jak z hlediska kvalitativního, tak i z hlediska kvantitativního. Na základě těchto šetření budou poté přijata rozhodnutí. Předmětem kvalitativního výzkumu v disertační práci bude prohloubení poznatků o systému hodnocení a výběru dodavatelů obecními a městskými úřady Zlínského kraje s cílem porozumět stanovenému problému. Nejdůležitějšími metodami kvantitativního výzkumu bude využití standardních statistických postupů. Využito bude také metody výzkumu, hlavně **dotazníkovou metodu**. V práci bude dále využita **metoda založená na popisu, metoda zpětné vazby a grafická metoda**.

3.1 Očekávané problémy a rizika disertační práce

Při psaní disertační práce je nutno počítat s mnoha neplánovanými bariérami. Jako jsou například **neochotní pracovníci, nedostatečné informace, malé procento vrácených dotazníků, nedostatek literárních zdrojů, nedodržení stanoveného časového harmonogramu, novelizace³³ zákona o zadávání veřejných zakázek č. 137/2006 Sb. nebo změna v postoji k řešené problematice zástupců obecních a městských úřadů Zlínského kraje.** Je plno bariér, na které se může narazit. A je nutné aspoň hypoteticky s těmito bariérami počítat a nenechat se nezdary zaskočit.

Velkým nepřítelem bude **čas**. Čas, který bude neúprosný soupeř při zpracování získaných informací. Pro správné zpracování problematiky je totiž nutné dbát na aktuálnost informací. Nejvíce se lze obávat také „**neochoty**“ **oslovených pracovníků** úřadů, kteří mnohdy mají své práce až moc a nezbyvá jim čas ani chuť podílet se na výzkumu pro disertační práci. Při setkání s některou z vytyčených bariér je nutné doufat, že nebudou mít zásadní vliv na stanovený cíl disertační práce. Výše uvedená identifikovaná rizika psaní disertační práce byla autorkou tezí dále rozdělena do matice z hlediska pravděpodobnosti výskytu a konečného dopadu rizika.

- | | |
|--|---|
| 1 - <i>Neochotní pracovníci</i> | 5 - <i>Novelizace zákona č.137/2006 Sb.</i> |
| 2 - <i>Nedostatečné informace</i> | 6 - <i>Změna postoje veřejné správy</i> |
| 3 - <i>Malé procento vrácených dotazníků</i> | 7 - <i>Čas – aktuálnost informací</i> |
| 4 - <i>Nedostatek literárních zdrojů</i> | 8 - <i>Nedodržení časového harmonogramu</i> |



Obrázek č.3: Matice pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika [vlastní zpracování]

³³Předchozí zákon č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách byl po dobu své platnosti čtyřikrát novelizován.

3.2 Metodologická triangulace

Termín triangulace³⁴ je základním metodologickým nástrojem. Představuje kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod při zkoumání. V triangulaci jde o paralelní užívání různých druhů dat či různých metod při studiu jednoho a téhož problému. Cílem triangulace je zkrátka očistit spolehlivé informace od nespolehlivých, získat validní a objektivní obraz studovaného objektu. Metodologická triangulace znamená použití nejméně dvou metod (obvyčně kvalitativních a kvantitativních). [30]

Mezi zastánci kvalitativního a kvantitativního výzkumu tradičně probíhají spory o vědeckém přínosu obou typů výzkumu. Přes tyto diskuse mnoho výzkumníků kombinuje tyto přístupy různými způsoby v rámci jednoho výzkumu. Při výzkumu je vhodné používat jak kvalitativní tak kvantitativní přístupy. Omezení na jeden ze dvou uvedených přístupů sebou nese riziko, že opomineme některé důležité aspekty zkoumaného problému. Jestliže se používají jenom kvantitativní metody, výzkumník se často dopouští chyby, že se pohybuje spíše po povrchu problému, protože je vzdálen od toho, jak lidé skutečně dospívají ke svým rozhodnutím, jak prožívají svůj život a jak se chovají. Kvalitativní i kvantitativní výzkumníci musejí zpravidla vynaložit mnoho úsilí, aby získali potřebná data a provedli jejich adekvátní kvalitativní analýzu.

Také je zřejmé, že některé typy výzkumných otázek mohou být zodpovězeny pouze kvantitativním výzkumem. Kvalitativnímu výzkumu se také vytýká, že jeho závěry nemají takovou zobecňující sílu, kterou pro své výsledky nárokují kvantitativní výzkumníci. V průběhu doby se prosadil názor, že oba výzkumné pohledy jsou potřebné. Významný sociolog a metodolog Norman Denzin je jedním z hlavních zastánců možnosti kombinování metod. Tuto strategii označuje slovem triangulace. Definiuje ji jako "*kombinaci metodologií v jedné studii stejného fenoménu*³⁵." [8, s.149]

Z výše uvedených důvodů a faktů se autorka disertační práce rozhodla využít metodologické triangulace. Tzn. využít kombinace kvalitativních a kvantitativních metod při zkoumání současného stavu hodnocení veřejných zakázek obecními a městskými úřady ve Zlínském kraji.

³⁴ Termín triangulace je odvozen z oblasti geometrie a navigace, kde se používá k označení postupu určování přesné polohy konkrétního objektu vzhledem k několika různým referenčním bodům. [62], [30, s.37]

³⁵ DENZIN, N.: *The research act*. London, Prentice-Hall 1989, s.234.

4. HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE

Obsahem následující kapitoly disertační práce jsou výsledky z provedeného kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Výsledky výzkumů zde bude autorka dále využívat pro ověření stanovených hypotéz. Na základě výsledků výzkumů a ověření hypotéz navrhne autorka práce systém hodnocení dodavatelů veřejných zakázek. Součástí kapitoly jsou také východiska a definování projektu zaměřeného na návrh hodnotícího systému. V závěru kapitoly autorka práce stručně přiblíží navrhovaný hodnotící systém spolu se zhodnocením navrhovaného řešení.

4.1 Kvantitativní výzkum

Prostřednictvím kvantitativního výzkumu autorka ověřuje předem stanovené hypotézy (viz. kapitola 2.2), tzn. přistupuje pozitivisticky k řešené problematice. Pozitivistický přístup souvisí s aplikací kvantitativních metod. Tento „ověřovací“ výzkum v sobě skrývá jak své praktické přednosti tak i nedostatky. Výzkum se vyznačuje relativní rychlostí a ekonomickou přijatelností. Má však i svá rizika. Respondent je v dotazníku „jen“ monologicky konfrontován s představami a očekáváními výzkumníka, aniž by mohl vyjádřit svůj vlastní názor. Výzkumná zjištění mohou být tak ovlivněna působením nějakými vnějšími, výzkumníkem nekontrolovatelnými, faktory.

Toto riziko bylo autorkou sníženo aplikací kvantitativního šetření kombinovanou metodou. Pro sběr dat zvolila autorka metodu telefonického dotazování, osobních návštěv a emailové komunikace. Před samotnou distribucí dotazníků byl navázán s většinou respondentů prvotní kontakt pomocí telefonátů nebo osobní návštěvy na úřadě. Na základě této komunikace zaslala autorka na jejich emailové adresy připravený dotazník. Organizace a průběh kvalitativního výzkumu je popsána v následujícím textu

1) Výběr a velikost vzorku

V souvislosti s hlavním cílem³⁶ disertační práce byly prostřednictvím dotazníkového šetření osloveny obecní a městské úřady Zlínského kraje. Volbu Zlínského kraje také podpořil fakt, že zlínská radnice je jednou z nejčastěji pokutovaných radnicí v České republice (blíže se tomuto problému věnuje

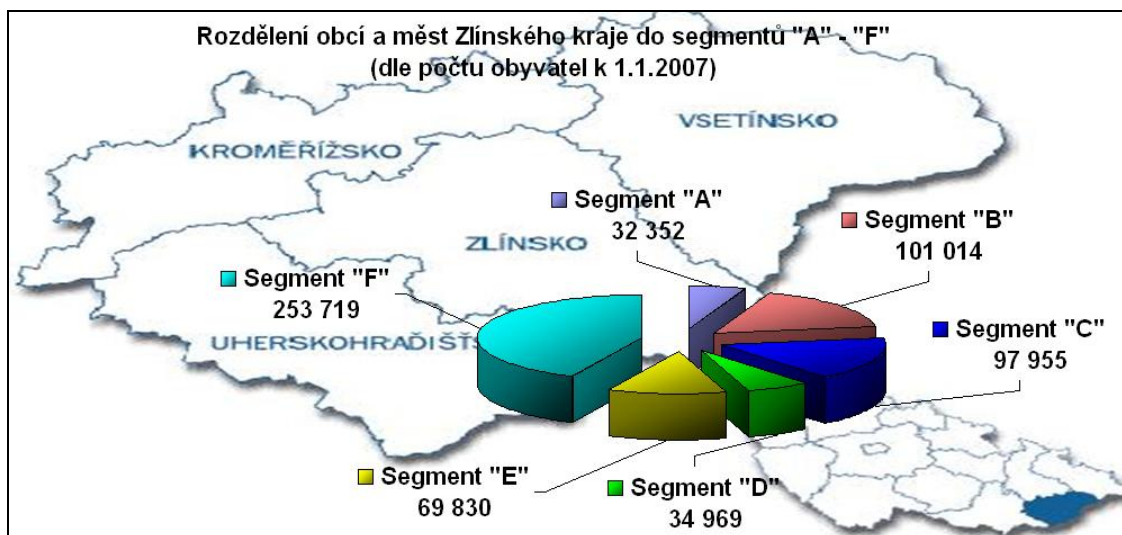
³⁶ Navrhnout systém hodnocení a výběru dodavatelů pro potřeby obecních a městských úřadů Zlínského kraje v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č. 137 / 2006 Sb..

autorka v literární rešerši v kapitolách 1.3.2 a 1.6). Ve Zlínském kraji³⁷ je celkem 304 obcí (z toho 30 měst), ve kterých ke konci roku 2006 žilo 589 839 obyvatel. [76], [77]



Obrázek č.4: Zlínský kraj [78]

Seznam všech obecních a městských úřadů Zlínského kraje je uvedený v příloze J. Z důvodu potřebného rozlišení přístupu obcí a měst k hodnocení veřejných zakázek rozdělila autorka tyto obce a města do šesti segmentů „A - F“. Kritériem pro zařazení do jednotlivých segmentů byl počet obyvatel žijících v dané obci či městě k 1.1.2007. Z důvodů finančních a organizačních možností úřadů je nutné na získané informace od zástupců jednotlivých segmentů „A – F“ pohlížet také za každý segment individuálně. Až po zjištění šesti segmentačních úhlů pohledu a identifikaci problémů souvisejících s hodnocením veřejných zakázek je možné analyzovat problematiku hodnocení veřejných zakázek za Zlínský kraj jako celek.



Graf č.2: Rozdělení obcí a měst Zlínského kraje do segmentů „A“ – „F“ dle počtu obyvatel (k 1.1.2007) doplněné o počty obyvatel jednotlivých segmentů [vlastní zpracování na základě dat získaných od statistického úřadu Zlín]

³⁷ Hustota zalidnění Zlínského kraje, 149 obyvatel/km², výrazně převyšuje republikový průměr. Nejvyšší zalidněnost je v okrese Zlín (187 obyvatel/km²) a nejnižší v okrese Vsetín (128 obyvatel/km²). Svou rozlohou 3 964 km² je čtvrtým nejmenším krajem v republice. [76]

Charakteristika jednotlivých segmentů „A – F“

Segment „A“ představuje obce, ve kterých žilo k 1.1.2007 méně jak 499 obyvatel. Z celkového počtu 304 měst a obcí Zlínského kraje spadá do segmentu „A“ **140 obcí**. Nutné podotknout, že 49 obcí má zde méně než 300 občanů. Informace získané od nejmenších obcí kraje je nutné ve výzkumu odlišit (hodnotit jiným úhlem pohledu) od získaných informací větších obcí či měst. Je to hlavně z důvodu omezených finančních možností v oblasti veřejných zakázek. Veřejná zakázka se stává „vzácností“ u těchto obcí s průměrnou frekvencí jedné veřejné zakázky za cca 30 měsíců³⁸. Rozhodně však nesmí být poskytnuté informace zástupců nejmenších obcí podceňovány. A to z důvodu % podílu počtu obcí na celkovém počtu měst a obcí Zlínského kraje (35%-ní podíl s 32 352 obyvateli). Při dotazníkovém průzkumu se autorce nepodařilo oslovit 13 obcí ze segmentu „A“. Jednalo se převážně o obce s velmi nízkým počtem obyvatel. Hlavním problémem bylo vůbec vyhledání telefonických nebo emailových kontaktů na tyto obce.

Segment „B“ zahrnuje obce, ve kterých žilo 500 – 1499 obyvatel k 1.1.2007. Z celkového počtu 304 měst a obcí Zlínského kraje spadá do segmentu „B“ **124 obcí** s počtem 101 014 obyvatel. Autorce se podařilo oslovit většinu obcí ze segmentu „B“. Pouze 5 obcí se nepodařilo oslovit z důvodu nefunkčních emailových adres a telefonických spojení. V porovnání se segmentem „A“ mají obce ze segmentu „B“ větší zkušenosti s veřejnými zakázkami. Například 14 obcí vytvořilo tzv. dobrovolné sdružení obcí Hornolidečska³⁹. Z těch 14 obcí jsou 3 obce s počtem obyvatel do 499 (segment „A“). Obce Francova Lhota a Lidečko mají přes 1500 obyvatel (segment „C“). Obce si pomáhají nejen v rozvoji mikroregionu, ale také našly jedno z řešení v oblasti veřejných zakázek. Obce sdružení Hornolidečska využívají služeb externího poradce (outsourcingu) v oblasti hodnocení veřejných zakázek. Poradce veřejnou zakázku vyhodnotí a poté předává informace obcím. Tato služba bývá pro menší obce nákladná. Sloučením obcí bylo dosaženo snížení těchto nákladů a zefektivnění realizace zakázek.

³⁸ Údaj zjistila autorka při telefonických rozhovorech s obcemi, které odmítly vyplnit dotazník z důvodu žádné či malé frekvence veřejných zakázek za rok 2006.

³⁹ Dobrovolné sdružení obcí Hornolidečska vytvořily obce: Seninka, Valašská Senice, Valašské Příkazy, Lužná, Študlov, Střelná, Horní Lideč, Lačnov, Leskovec, Pozdřechov, Prlov, Valašská Polanka, Francova Lhota, Lidečko. [79]

Segment „C“ zahrnuje 47 obcí ve Zlínském kraji, ve kterých k 1.1.2007 žilo 1500 – 2999 obyvatel. Celkem bylo v těchto obcích evidováno 97 955 obyvatel, což je necelých 17% z celkového počtu obyvatel Zlínského kraje. Komunikace se zástupci obcí byla bez větších problémů. Proto se autorce podařilo oslovit všech 47 obcí.

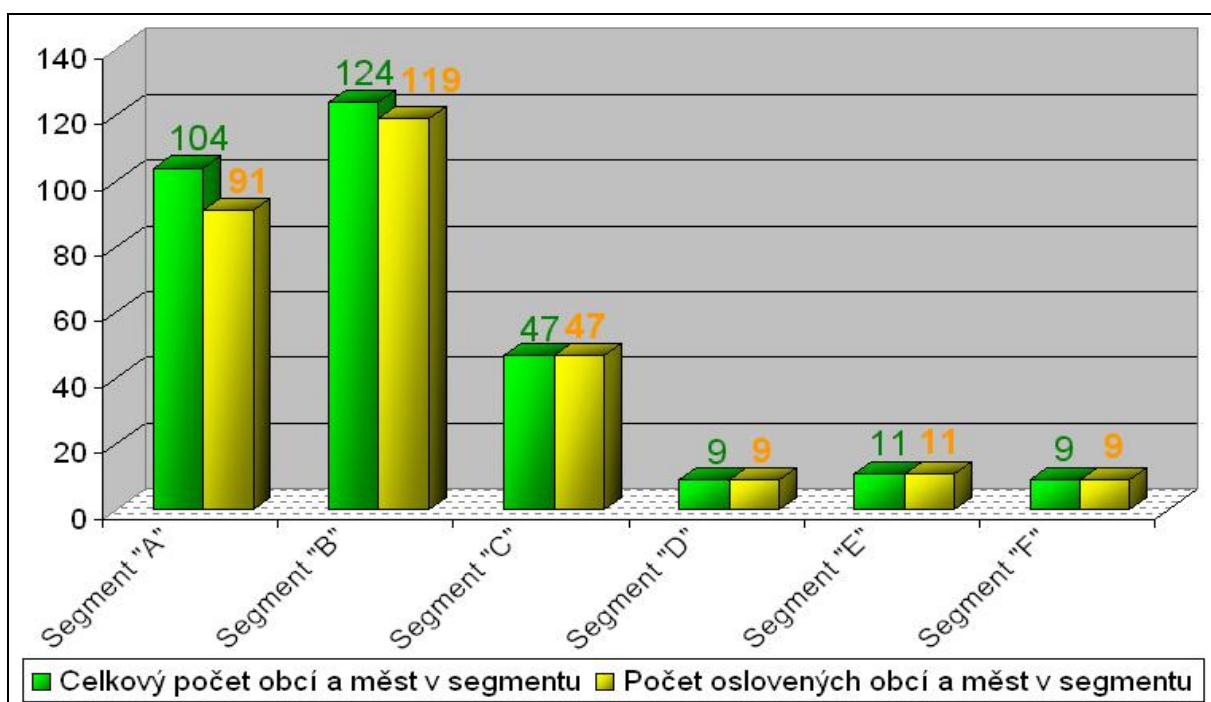
Segment „D“ představuje obce a města, které měly k 1.1.2007 3000 – 4999 obyvatel. Ve Zlínském kraji je to 9 měst a obcí s celkovým počtem 34 969 obyvatel.

Segment „E“ zahrnuje obce a města, které měly k 1.1.2007 5 000 – 9999 obyvatel. Segment „E“ tak představuje 11 obcí a měst Zlínského kraje s celkovým počtem 69 830 obyvatel. I zde probíhala bezproblémová komunikace a podařilo se tak oslovit všechny úřady ze segmentu.

Segment „F“ zastřešuje města, ve kterých žilo k 1.1.2007 více jak 10 000 obyvatel. Ve Zlínském kraji je to 9 velkých měst s celkovým počtem 253 719 obyvatel.

Struktura zkoumaného souboru

Z celkového počtu 304 obcí a měst Zlínského kraje se autorce podařilo zkontaktovat 286 měst a obcí (94%). Reálný počet respondentů tedy klesl o 18.



Graf č.3: Porovnání počtu obcí a měst Zlínského kraje zařazených do jednotlivých segmentů „A“ – „F“ s počtem oslovených úřadů v segmentu [vlastní zpracování]

Dílčím závěrem této části přípravy výzkumu je také shrnutí názorů a nabytých zkušeností autorky práce. Z pohledu občana Zlínského kraje je vhodné se zamyslet nad sjednocením kontaktních údajů a informací všech obecních a městských úřadů ve Zlínském kraji. Občané mohou nalézt informace o jednotlivých obcích a městech například na portálech: <http://www.kr-zlinsky.cz/epusaLstMun.aspx>, <http://www.zlinskykraj.net/>, <http://mesta.obce.cz>, <http://www.risy.cz/> nebo <http://portal.gov.cz>. Informace zde nejsou sjednoceny. Autorka práce proto vyjadřuje svůj názor sjednotit informace o jednotlivých obcích a městech Zlínského kraje na jeden portál z důvodu absence ucelených základních údajů o obecních a městských úřadech Zlínského kraje. Autorka proto spatřuje přínos pro praxi (viz. kapitola 5.2) v provedené analýze hledání kontaktních údajů (viz. tabulka s údaji je uvedena v příloze J). Zástupci Zlínského kraje mají tak k dispozici aktuální kontaktní údaje, které mohou použít jak při své činnosti, tak ke zkvalitnění poskytovaných služeb občanům Zlínského kraje. [77], [81], [82], [83], [84]

2) Metody a techniky kvantitativního výzkumu

Průzkum stavu hodnocení veřejných zakázek obecními a městskými úřady Zlínského kraje proběhl formou dotazníkového šetření⁴⁰. Šetření proběhlo v měsících květen – červenec 2007. Jednalo se tedy o písemnou, více formalizovanou podobu metody dotazování. Při tvorbě dotazníků dbala autorka maximální pozornost na jeho sestavování. Oblast veřejných zakázek je v ČR v současné době velmi citlivým tématem mezi pracovníky veřejné správy. Ve Zlínském kraji je tento stav znásoben také udělením několika pokut ÚOHS (pokutám Zlínské radnice se autorka blíže věnuje v kapitole 1.3.2 a 1.6). Zaměření dotazníkového šetření bylo proto voleno z oblastí, které tolik s palčivými kauzami veřejných zakázek ve Zlínském kraji nesouvisí. Bylo také přihlédnuto k faktu, že respondent nemá možnost požádat o upřesnění otázky. Pokud by respondentovi byl nejasný obsah nějaké otázky, mohl by zvolit náhodnou odpověď a tím snížit účinnost dotazníku. Tato bariéra by mohla vést také k odrazení respondenta od pokračování ve vyplňování dalších otázek. Minimalizovat výše uvedená rizika vedla k realizaci tzv. *pilotního předvýzkumu*. Při koncepci dotazníku vycházela autorka nejen z provedené literární rešerše (viz. kapitola č.1), ale byly ji nápomocny také zpracované případové studie (viz. kapitola č.1.8).

Předvýzkum

Vhodnost navrženého dotazníku byla, před samotným dotazníkovým výzkumem, ověřena na malém vzorku respondentů. Cílem pilotního předvýzkumu bylo otestovat srozumitelnost otázek. Jejich dostatečnou

⁴⁰ Dotazník je k dispozici v příloze A.

diferencovanost, analyzovatelnost získaných údajů a smyslnost. Do pilotáže byl zahrnut větší počet otázek. Otázky, u nichž byla velmi malá variabilita odpovědí, nebyly zařazeny do hlavního výzkumu. Stejně tak byly vyřazeny otázky, u kterých se účastníci předvýzkumu domnívali, že by je respondenti nebyli ochotni zodpovědět. Předvýzkumu se účastnili zástupci ze 6 měst a obcí Zlínského kraje, vždy jeden zástupce z jednotlivého segmentu „A“ – „F“. Velkým přínosem tak bylo získání zpětné vazby od zástupců každé segmentu. Získané připomínky a námítky byly zapracovány a velkou měrou tak přispěly k validitě a reliabilitě hlavního kvantitativního výzkumu.

Dotazníkové šetření

Samotnému rozesílání dotazníků předcházela telefonický či osobní rozhovor se zástupci jednotlivých měst a obcí. Respondentům tak byl autorkou práce vysvětlen hlavní cíl výzkumu, formální obsah dotazníku a hlavně přínosy, které budou plynout ze získaných informací pro úřady.

Dne 14.6.2007 bylo využito také setkání starostů obcí správního obvodu Zlín. Správní obvod s rozšířenou působností Zlín zastřešuje celkem 29 obcí⁴¹ Zlínského kraje. Cílem tohoto postupu bylo podpořit co nejvyšší možnou návratnost a správnost vyplněných dotazníků.

4.1.1 Výsledky dotazníkového šetření

Jelikož drtivá většina respondentů (84%) požadovala zachování anonymity uvádí autorka všechny názory a odpovědi anonymně. Dílčí výsledky kvantitativního výzkumu jsou prezentovány také z pohledu jednotlivých segmentů („A“ – „F“) obcí a měst Zlínského kraje.

Vytvořený dotazník byl zaslán celkem 286 městům a obcím Zlínského kraje. Absolutní a relativní četnost občanů z jednotlivých měst a obcí za jednotlivé segmenty znázorňuje následující tabulka č.8.

Tab. č.8: Přehled počtu oslovených obcí a měst Zlínského kraje [vlastní zpracování]

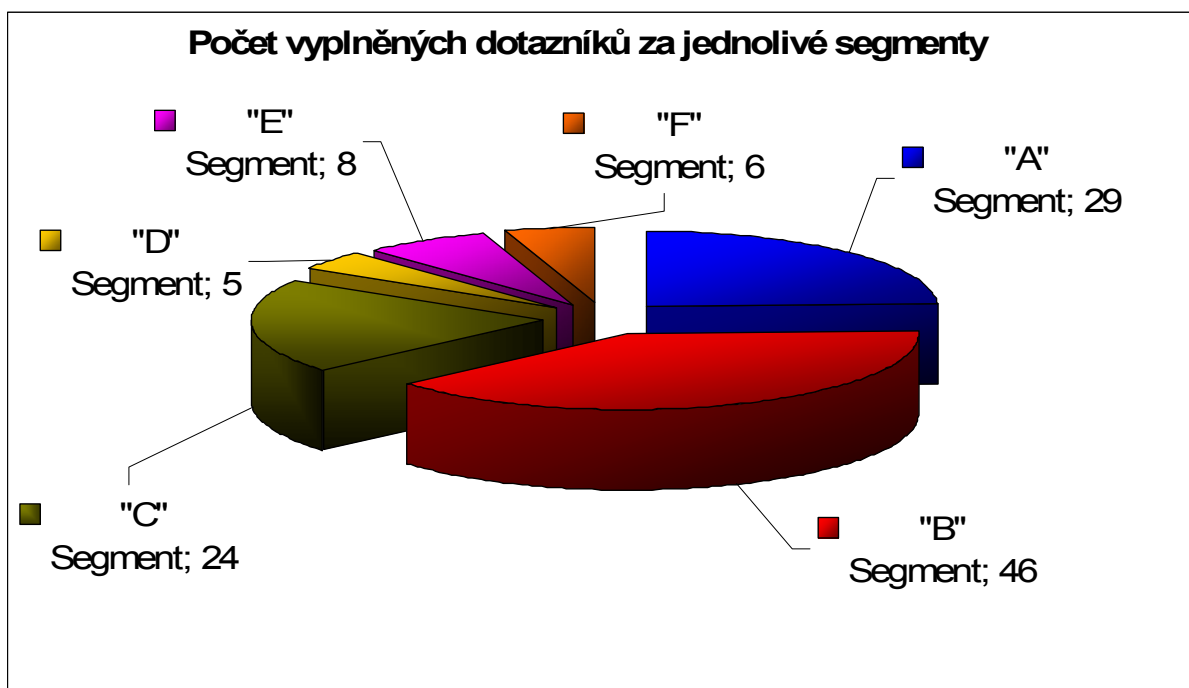
Zařazení obce dle počtu obyvatel	Absolutní četnost	Relativní četnost
Segment „A“ do 499	91	31,82%
Segment „B“ 500 – 1 499	119	41,61%
Segment „C“ 1 500 – 2 999	47	16,43%
Segment „D“ 3 000 – 4 999	9	3,15%
Segment „E“ 5 000 – 9 999	11	3,85%
Segment „F“ více jak 10 000	9	3,15%
Celkem	n = 286	100,00 %

⁴¹ Bohuslavice u Zlína, Březnice, Březůvky, Dobrkovice, Doubravy, Držková, Fryšták, Hostišová, Hřivínův Újezd, Hvozdná, Kaňovice, Karlovice, Kašava, Kelníky, Lhota, Lípa, Lukov, Lukoveček, Machová, Mysločovice, Ostrata, Provodiv, Racková, Sazovice, Šarovy, Tečovice, Velký Ořechov, Vlčková, Zlín [81]

Tab. č.9: Přehled návratnosti dotazů z oslovených obcí a měst Zlínského kraje [vlastní zpracování]

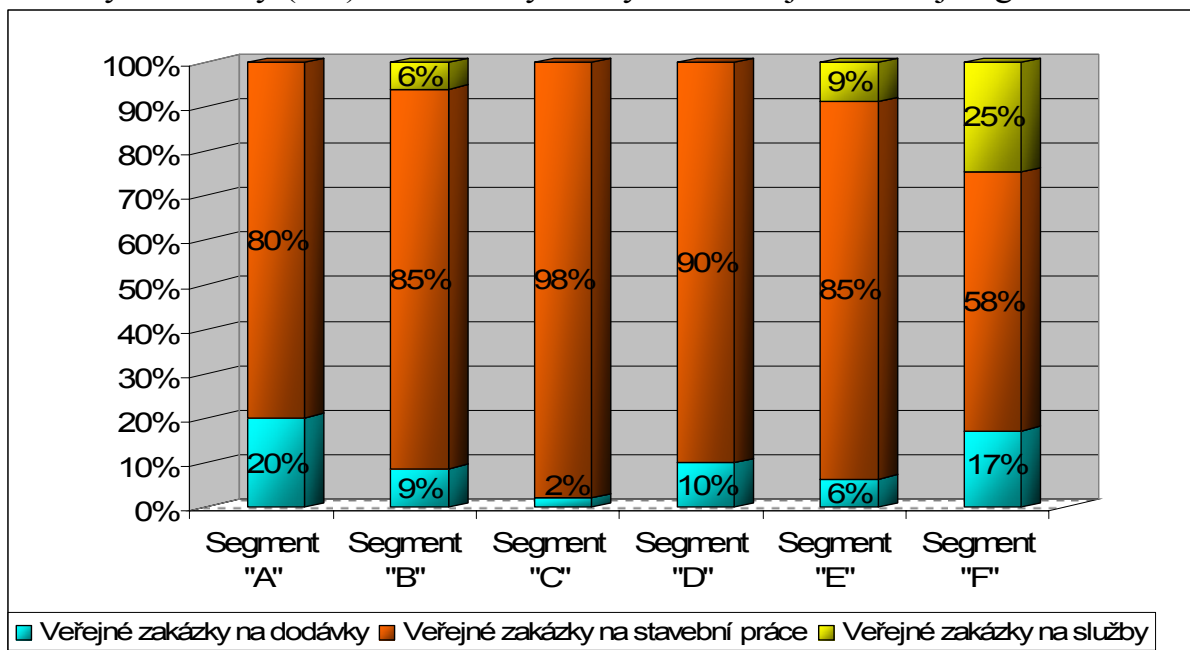
Zařazení obce dle počtu obyvatel	Počet úřadů v segmentu	Návratnost za segment	Návratnost v %
Segment „A“ do 499	91	29	32%
Segment „B“ 500 – 1 499	119	46	39%
Segment „C“ 1 500 – 2 999	47	24	52%
Segment „D“ 3 000 – 4 999	9	5	56%
Segment „E“ 5 000 – 9 999	11	8	73%
Segment „F“ více jak 10 000	9	6	67%
Celkem	286	118	42%

Z celkového počtu 286 respondentů jich 118 vyplnilo dotazník. Návratnost dotazníků se tak v konečném důsledku vyšplhala k necelým 42%. V souvislosti s nepříznivým obdobím pro veřejné zakázky v době výzkumu a charakterem informací, které byly po respondentech požadovány, lze považovat dosaženou 42% návratnost dotazníků za uspokojivou. Při telefonickém nebo osobním rozhovoru odmítlo 9 respondentů účast ve výzkumu. Na celkovém vzorku respondentů to představovalo 3% nezájem.



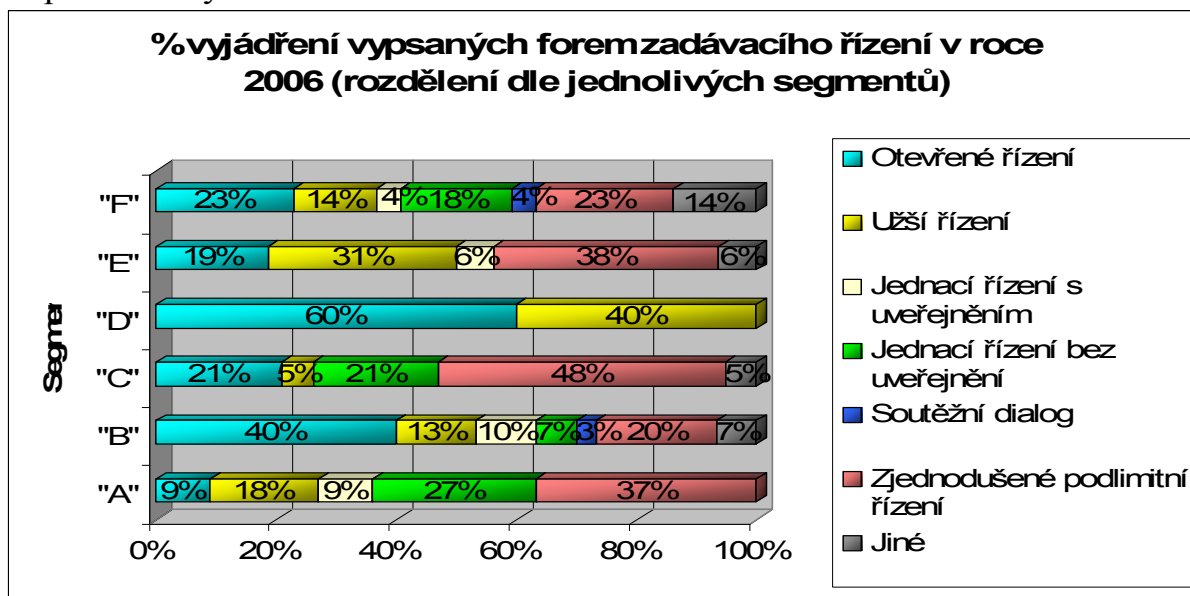
Graf č.4: Počet vyplněných dotazníků za jednotlivé segmenty [vlastní zpracování]

Převážná většina dotazovaných obecních a městských úřadů vypsal v roce 2006 v nejčetnější míře veřejné zakázky na stavební práce (86%), nejméně zakázky na služby (6%). Detailní výsledky znázorňuje následující graf č.5:



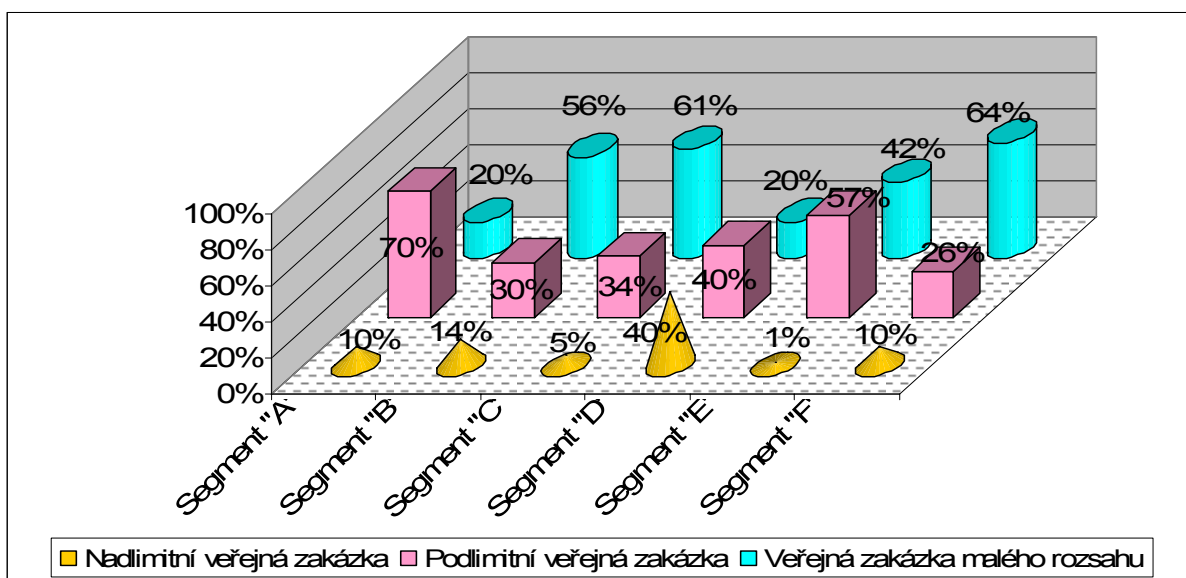
Graf č.5: Druhy vypsaných veřejných zakázek v roce 2006 [vlastní zpracování]

Veřejnou zakázku lze v zadávacím řízení zadat v několika formách (dle zákona č.137/2006 Sb.). Podle četnosti odpovědí obcí a měst vyplývá, že v roce 2006 bylo k zadání veřejných zakázek nejčastěji využito zjednodušeného podlimitního řízení (29%) a v těsném závěsu otevřeného řízení (27%). Nejméně bylo využito soutěžního dialogu (2%), kterého využily jen obce a města ze segmentu „B“ a „F“. Další formy zadávacího řízení uvedli respondenti výzvu a soutěž o návrh.



Graf č.6: Vypsané formy zadávacího řízení v roce 2006 [vlastní zpracování]

Kromě formy se veřejné zakázky dělí i podle výše předpokládané hodnoty. Zákon o veřejných zakázkách č. 137/2006 rozlišuje 3 základní druhy a to: nadlimitní veřejnou zakázku, podlimitní veřejnou zakázku a veřejnou zakázku malého rozsahu. Polovina dotázaných obcí a měst (49%) vypsalala v roce 2006 veřejnou zakázku malého rozsahu. V roce 2006 se nejméně vypisovaly nadlimitní veřejné zakázky (11%). Podlimitní veřejnou zakázku vypsalalo 40% respondentů. Detailnější rozdělení vypsaných druhů zadávacích řízení znázorňuje následující graf č.7.



Graf č.7: Vypsané druhy zadávacích řízení podle výše předpokládané hodnoty v roce 2006 [vlastní zpracování]

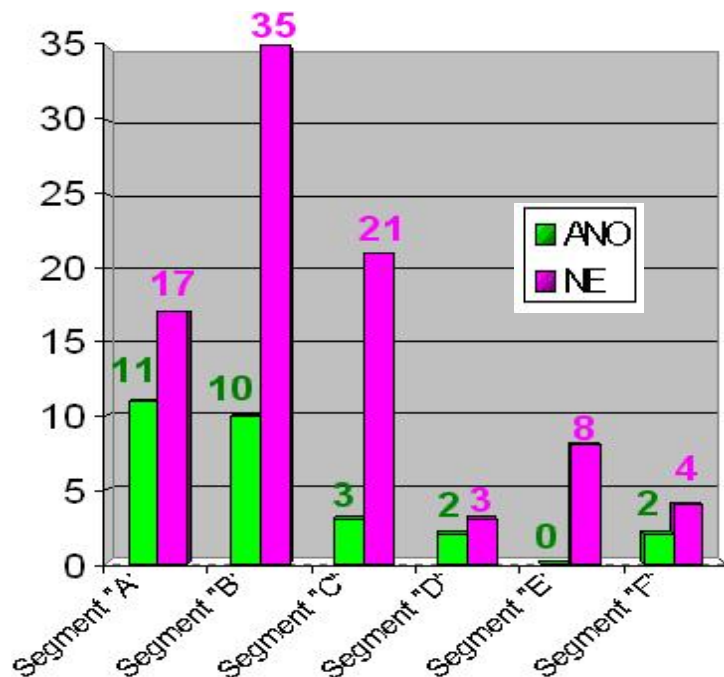
Téměř jedna pětina (20%) respondentů využívá při hodnocení veřejných zakázek jen jedno kritérium a to „cenu“. Nejčastěji ji využívají k hodnocení veřejných zakázek obce a města ze segmentu „A“ a „B“. Zajímavé je, že jen obce a města ze segmentu „D“ využívají hodnocení pomocí více kritérií.

Dotázaní zástupci obcí a měst (kteří nevyužívají jen jednoho kritéria „cena“) měli označit kritéria, která používají při hodnocení veřejných zakázek. Velikost vzorku, v této části výzkumu, bylo 95 respondentů. Převážná většina z nich (89 %) nejvíce preferuje kritérium „cena“. Pro tři čtvrtiny respondentů (74 %) je druhým nejčastěji využívaným kritériem kritérium „termíny dodání, lhůty splnění“. Všechna kritéria byla seřazena podle počtu preferencí respondentů. A jak jsou jednotlivá kritéria respondenty preferována je vidět v následující grafu č.8.

Z této části výzkumu nabízí autorka přehled názorů na oblast využití jediného kritéria „nábidková cena“:

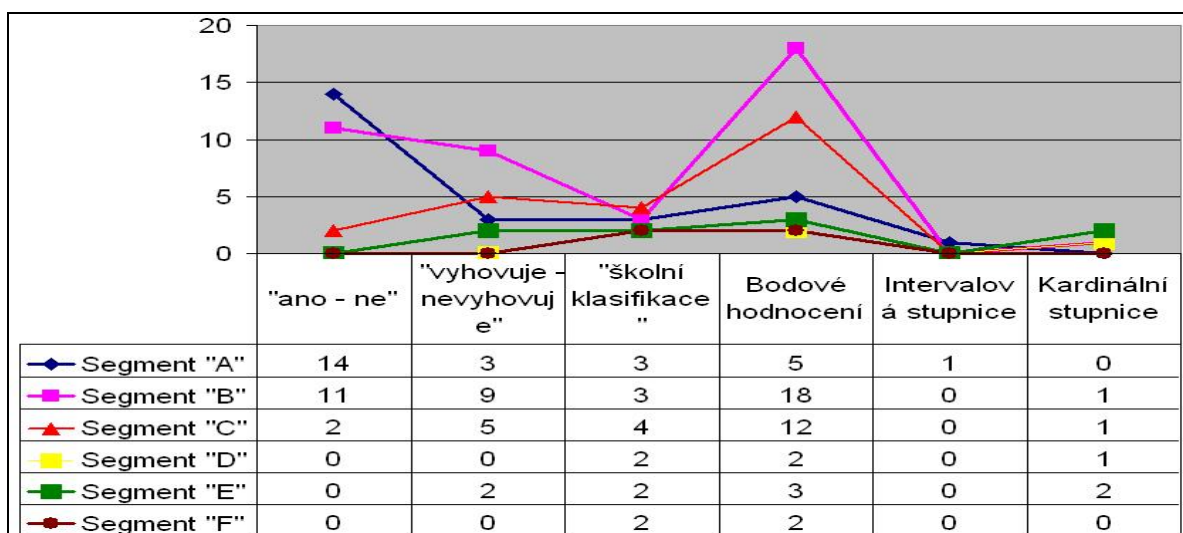
- ↪ *Nábidková cena negarantuje kvalitu práce, spolehlivost a solidnost dodavatele.*
- ↪ *Co je levné, pak je ve finále drahé!*
- ↪ *Nábidková cena není vždy rozhodující.*
- ↪ *Může být úmyslně podhodnocena.*
- ↪ *Nábidková cena je velmi důležitá, ale nejdůležitější je především kvalita odvedené práce.*
- ↪ *Nábidková cena bývá podhodnocená, provádíme nezávislý kontrolní přepočet dle platných cen.*
- ↪ *Nás zajímala i spolehlivost firem, termíny prací apod.*
- ↪ *Nejlevnější investice nemusí být z dlouhodobého pohledu nejvýhodnější - nejmarkantněji je to vidět při hodnocení vlivu provozních nákladů.*
- ↪ *Nezachytí to nejpodstatnější (poměr kvalita, obsah díla/cena).*
- ↪ *Nejlevnější může být v konečném důsledku nejdražší.*
- ↪ *Je stěžejní, ale není dostatečnou zárukou realizace, udržitelnosti.*
- ↪ *Vždy není vybrána nejkvalitnější firma.*
- ↪ *Nábidková cena není všechno. Nesmí být rozhodující.*
- ↪ *Menší rozdíl v nabídkové ceně nezaručuje kvalitní a rychlou dodávku.*

Souhlas či odmítavý názor zástupců úřadů obcí a měst z jednotlivých segmentů „A“ – „F“ znázorňuje následující graf. K volbě jednoho kritéria (nábidkové ceny) se více kloní zástupci ze segmentu „A“ a „B“. Pozitivní postoj k využívání „jen“ nábidkové ceny se dá zdůvodnit nízkými obecními rozpočty. Pro tyto obce je tak cena mnohdy rozhodující. Získané názory respondentů jsou také podkladem pro ověření hypotézy H_6 (viz. kapitola 4.3). Tj. potvrdit či vyvrátit vhodnost používání nábidkové ceny jako jediného kritéria při hodnocení veřejných zakázek.



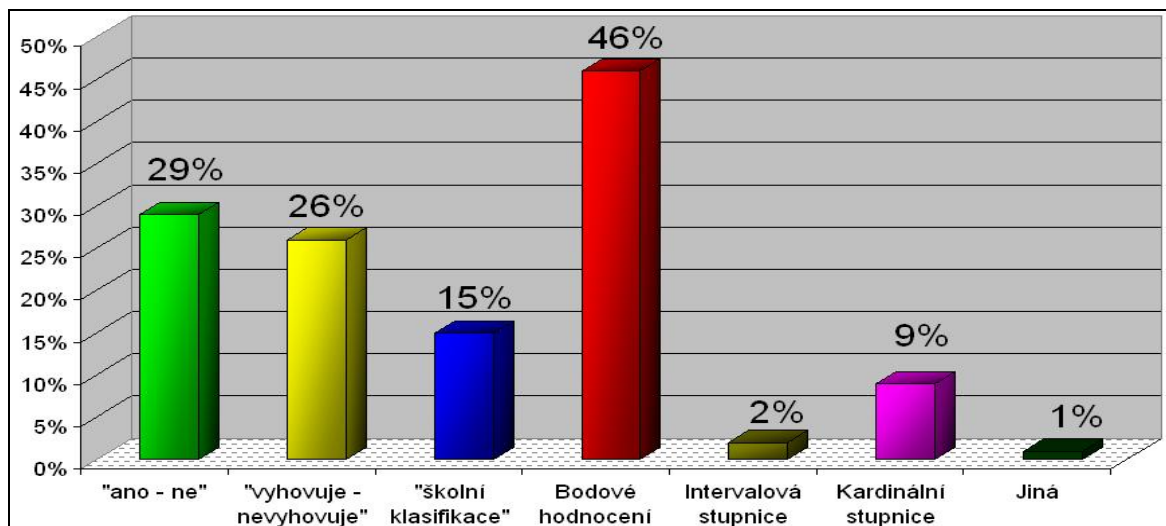
Graf č.9: Souhlas / nesouhlas s využívání jen jediného kritéria „ceny“ [vlastní zpracování]

Při hodnocení nabídek je také důležité zvolit vhodnou hodnotící stupnici v souvislosti s charakterem veřejné zakázky. Z výsledků průzkumu vyplynulo, že obce a města Zlínského kraje nejvíce využívají k hodnocení nabídek „bodového hodnocení“ kdy více bodů znamená lepší pořadí (např. 10 bodů – vyhovuje nejlépe, 1 bod – nevyhovuje). Nejčastěji tuto stupnici využívají obce ze segmentu „B“. Nejméně využívanou stupnicí je stupnice „intervalová“ kdy se pro bodování nepoužívají po sobě jdoucí čísla, ale čísla s většími odstupy (1, 3, 5, 7,aj.).



Graf č.10: Využívané hodnotící stupnice při hodnocení veřejných zakázek [vlastní zpracování]

Zkušenost s využíváním nominální (binární) stupnice „ano – ne“ mají převážně obce ze segmentu „A“ a „B“. Autorka práce se domnívá, že tento fakt vyplývá z frekvence a velikosti veřejných zakázek u obcí ze segmentu „A“ a „B“. Jejich malé obecní rozpočty dovolují velmi málo objemných veřejných zakázek. Lze zde spatřovat souvislost mezi znalostmi stupnic a velikostí obcí, tj. finančními možnostmi. Menší obce (ze segmentu „A“ a „B“) nemají „důvody“ a „možnosti“ vzdělávat se v propracovanějších stupnicích. Při hodnocení veřejných zakázek si tak „musí“ vystačit se znalostmi základních stupnic. Právý opak je u velkých obcí a měst (ze segmentu „D“ – „F“). Ty k hodnocení veřejných zakázek využívají častěji propracovanějších stupnic. Obce ze segmentu „C“ využívají k hodnocení veřejných zakázek všechny typy uvedených stupnic, pokud nepočítáme „intervalovou stupnici“. Jelikož respondenti mohli označit jednu i více stupnic, které využívají k hodnocení nabídek, uvádí autorka práce také přehled nejčastěji využívaných stupnic v procentuálním vyjádření. Z grafického vyjádření vyplývá, že nejpoužívanější stupnici v praxi je stupnice založená na bodovém hodnocení (46%).



Graf č.11:: Procentuální vyjádření využívání jednotlivých stupnic k hodnocení nabídek [vlastní zpracování]

Ve výzkumu byli zástupci obcí a měst Zlínského kraje také požádáni o uvedení důvodu, proč využívají nejčastěji uvedenou stupnici. Přibližně 55% dotázaných zástupců zdůvodnilo využití (své nejčastěji uvedené stupnice) pro její jednoduchost. Tento důvod byl uváděn u všech druhů stupnic. Bylo by tedy nesprávné domnívat se, že tento fakt vychází z charakteru jednoduchých (nominálních) stupnic. Je zde vidět závislost mezi možnostmi využití konkrétních stupnic a názorem na jejich aplikaci v praxi. Z následujícího grafu je možno určit preference respondentů, které vedou k využívání nejčastěji aplikovaných stupnic v praxi. Pro 22 % respondentů je rozhodující znalost dané stupnice. Používání dané stupnice je u 10 % respondentů v důsledku nezkušenosti s jinou stupnicí. K využívání nejpreferovanější stupnice přistupuje

8 % respondentů již jen ze zvyku. Znalost jen jediné stupnice a tudíž i preferované vyjádřilo 5 % respondentů. Pozitivním zjištěním je fakt, že preferovanou stupnicí obce a města ve Zlínském kraji nevyužívají jen proto, že jinou stupnicí neumí použít.



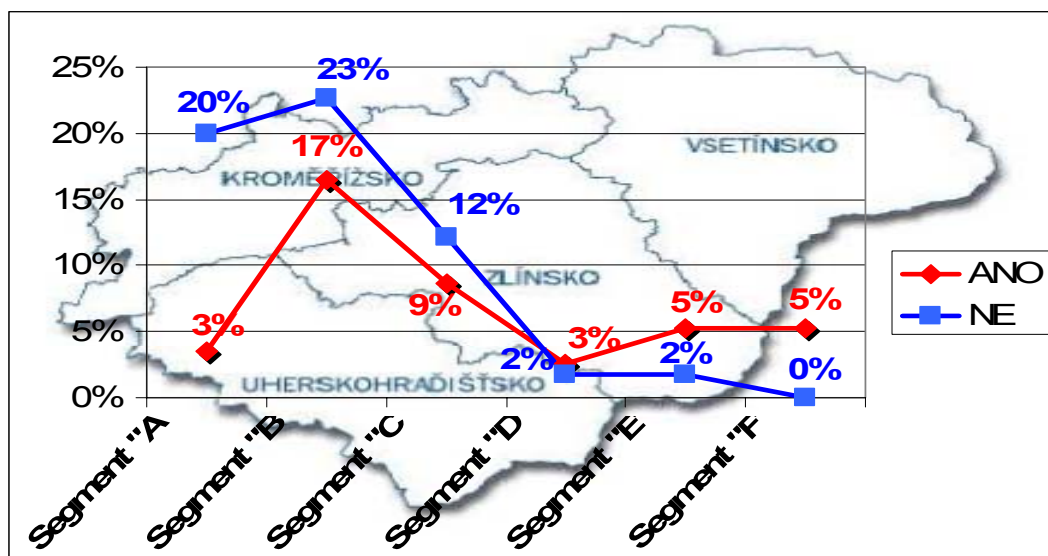
Graf č.12: Důvody k využívání nejčastěji uvedené stupnice [vlastní zpracování]

Za jiné důvody preference konkrétních stupnic hodnocení uváděli respondenti (5%) následující:

- ↪ *Bodové hodnocení je nejspravedlivější.*
- ↪ *Druh stupnice volíme na základě porady a návrhu externího poradce.*
- ↪ *Na základě již získaných zkušeností s daným dodavatelem určujeme druh hodnotící stupnice.*
- ↪ *U zakázek malého rozsahu plně postihne bodové hodnocení jednotlivé rozdíly v nabídkách - obvykle výběr z min. 3 nabídek.*
- ↪ *Jednoduché vyjádření stupnice „vyhovuje – nevyhovuje“ nám v praxi opravdu nejlépe vyhovuje.*
- ↪ *Dle naší zkušenosti a názoru je nejtransparentnější stupnicí bodové hodnocení doplněné o konkrétní slovní charakteristiky významu daných bodů.*

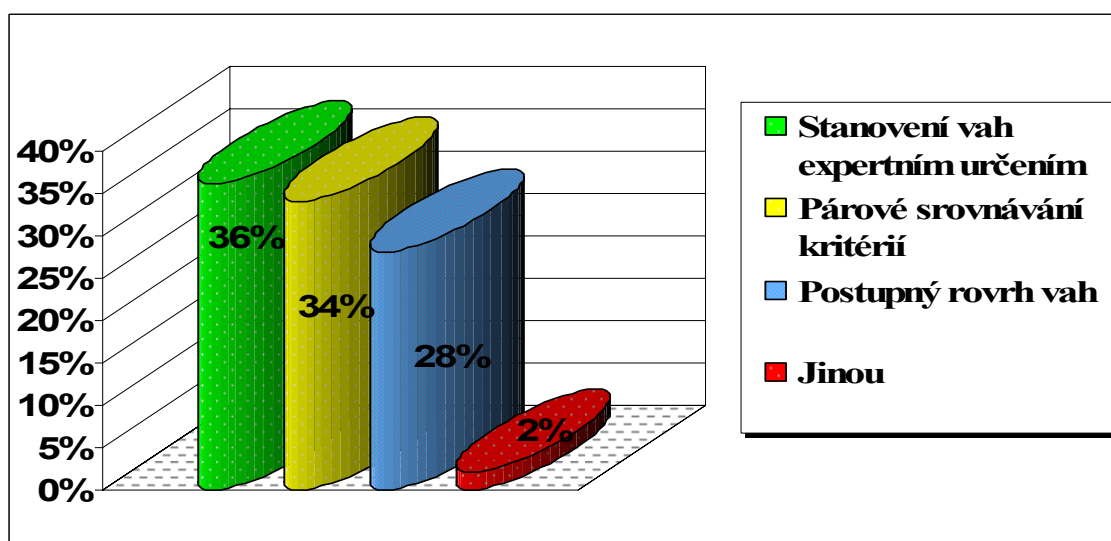
Jak již bylo v textu literární rešerše uvedeno, tak § 78 zákona č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, definuje dva základní způsoby hodnocení nabídek. Hodnocení na základě výše nabídkové ceny a hodnocení pomocí více kritérií. A právě hodnocení pomocí více kritérií je velmi specifický problém v praxi. Dle vyjádřeného názoru pana Čermáka (2003, s. 2) nelze přiřazovat kritériím stejnou důležitost. Úkolem průzkumu byla proto také analýza, zda oslovené

obce a města Zlínského kraje zohledňují důležitost jednotlivých kritérií pomocí vah. Necelá polovina respondentů (42 %) zohledňuje důležitost jednotlivých kritérií pomocí vah. Z nich nejvíce váhy využívají obce ze segmentu „B“ (17%).



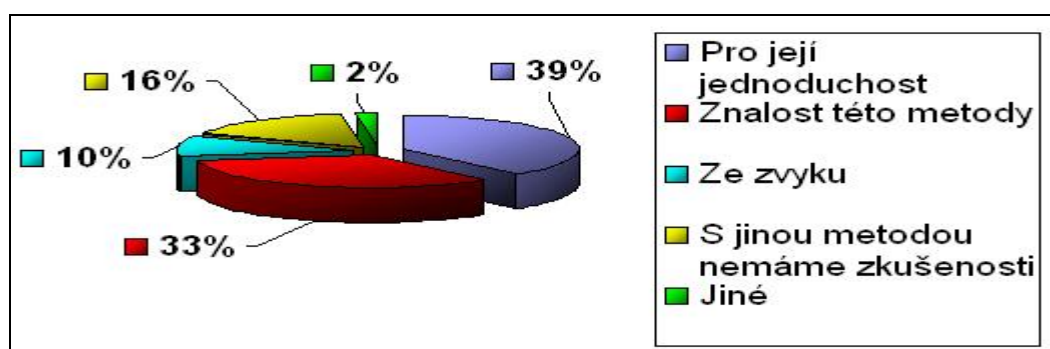
Graf č.13: Zohledňování důležitosti jednotlivých kritérií pomocí vah [vlastní zpracování]

Ke stanovení vah lze použít například metodu expertního určení, párového srovnávání kritérií či metodu postupného rozvrhu vah. Následující výsledky ukazují, že uvedené metody využívají obce a města Zlínského kraje přibližně ve stejném poměru. Více než 26 % zástupců uvedlo, že využívají aspoň dvě metody. Můžeme vidět, že 36 % obcí a měst má zkušenost s využíváním metody expertního určení vah. Metodu párového srovnávání kritérií využívá 34 % obcí a měst. Zbývá necelá třetina (28 %) využívají znalosti metody postupného rozvrhu vah. Jeden zástupce městského úřadu ze segmentu „E“ uvedl, že pro stanovení vah používají jinou metodu, a to jen počet bodů.



Graf č.14: Procentuální vyjádření využívání metod pro stanovení váhy kritérií [vlastní zpracování]

Z výše graficky znázorněných metod (graf č.14) využívají obce a města Zlínského kraje nejčastěji metodu expertního určení vah (36%). Metodu párového srovnávání kritérií (34 %) a postupného rozvrhu vah (28%) využívají dvě třetiny respondentů. Nejčastěji označené metody využívají obce a města hlavně pro jejich jednoduchost (39%) a z důvodu znalosti dané metody (33%). Jedna šestina respondentů (16 %) využívá jen jednu preferovanou metodu, protože s jinou metodou nemají zkušenosti. Ze zvyku využívá preferovanou metodu desetina dotázaných (10 %). Jedna obec ze segmentu „C“ využívá metodu postupného rozvrhu vah z důvodu možného zvýraznění specifického kritéria, tj. dané oblasti formou váhového % koeficientu.



Graf č.15: Důvody k využívání nejčastěji uvedených metod [vlastní zpracování]

Zákon č.137/2006 Sb. přináší další užitečné novinky zejména v upřesnění průběhu jednotlivých typů zadávacích řízení a v jejich velmi progresivní elektronizaci. Jednou z těchto novinek je možnost využívat elektronické aukce.

Jen jedna obec ze Zlínského kraje (ze segmentu „B“) využila elektronické aukce v roce 2006. Nový elektronický systém hodnocení nabídek zvolila tato obec z důvodu transparentnosti tohoto nástroje. Nikdo další ze zástupců obcí a měst Zlínského kraje neuvedl využití elektronických aukcí v roce 2006. Jako důvod nevyužívání e-aukcí uváděli respondenti hlavně neznalost nejen e-aukce, ale také nové možnosti, která vznikla od 1.7.2007 legislativní úpravou. Někteří zástupci obcí a měst pokládají e-aukci za nepřehlednou a složitou. Tento fakt pramení z neznalosti. Jsou obce a města, které nový nástroj přijímají převážně pozitivně a těší se na možnost vyzkoušet si přednosti e-aukce. Doposud totiž nevypsali veřejnou zakázku z důvodu nedostatku financí. E-aukci někteří nevyužívali také z časových důvodů a faktu, že zákon „to neukládá“.

Dle názoru autorky práce je tento stav zapříčiněn hlavně krátkou dobou umožnění využívání elektronických aukcí⁴². A předpokládá vzrůstající tendenci zájmu o tento elektronický systém hodnocení nabídek. Obcím a městům přináší

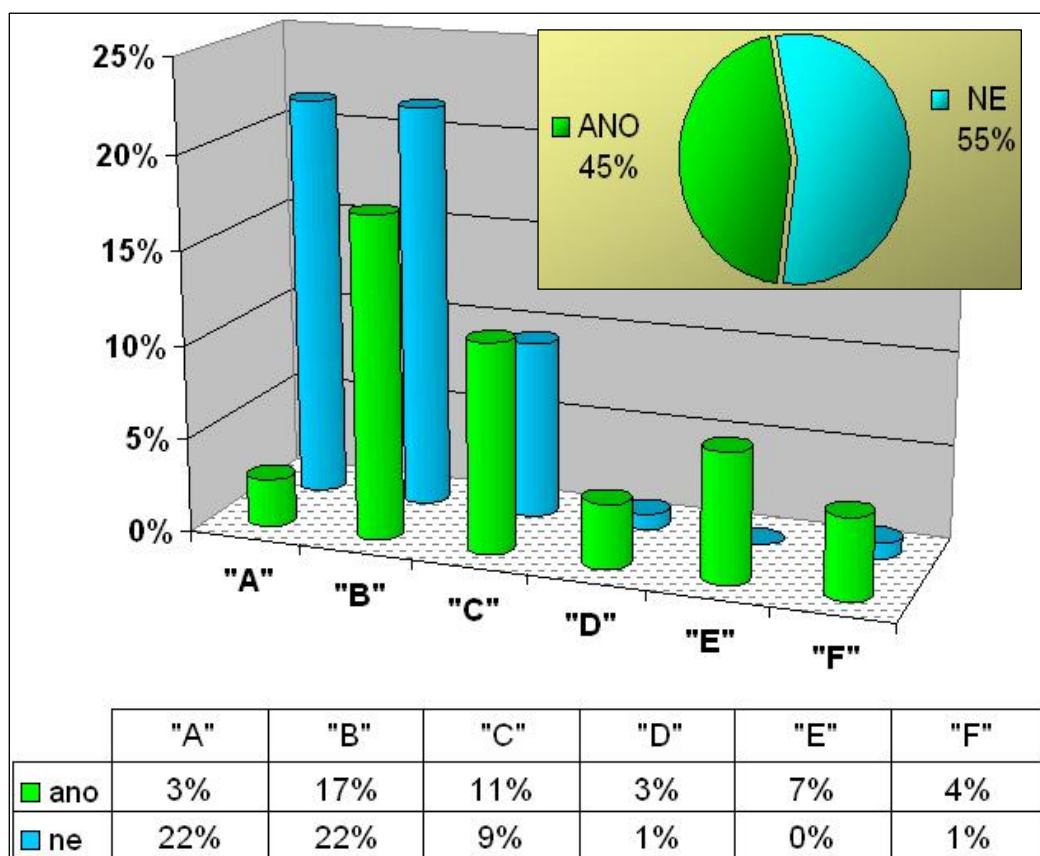
⁴² Využívání elektronických aukcí je možné až od platnosti nového zákona č.137/2006 Sb., tj. od 1.7.2006.

elektronické aukce možnost předkládat nové hodnoty nabídek a sestavovat tak aktuální pořadí nabídek na základě automatických metod hodnocení.

Opačný trend je v oblasti využívání služeb externích poradců (outsourcingových služeb) v oblasti hodnocení veřejných zakázek. Obce a města ve Zlínském kraji v poměrně velké míře (45%) využívají služeb těchto poradců. Důvodů je hned několik. Externí poradce zaručuje nezávislé, odborné, zkušené a kvalifikované posouzení a vyhodnocení nabídek. Služeb poradců využívají obce a města také pro zajištění správnosti provedení výběrového řízení při čerpání státních dotací. Eliminují tak hrozící riziko z porušení zákona č. 137/2006 Sb., který klade vysoké nároky na jeho znalost. K využívání těchto outsourcingových služeb vede obce a města také samotná složitost zadávání a hodnocení veřejných zakázek. Dále je to z důvodu:

- ↳ *Zvyšujícího se počtu zadávaných veřejných zakázek (z kapacitních důvodů).*
- ↳ *Garance za správnost při postupu v zadávání a hodnocení veřejných zakázek.*
- ↳ *Zajištění větší odbornosti, objektivity, transparentnosti řízení a odpovědnost externího poradce.*
- ↳ *Zajišťování průběhu zakázky v souladu se zákonem.*
- ↳ *Jednalo se o zakázku většího rozsahu.*

A jaké byly důvody nevyužívání služeb externího poradce v oblasti hodnocení veřejných zakázek? Nejčastějším důvodem byla hlavně finanční stránka. Tuto outsourcingovou službu považují někteří zástupci měst a obcí Zlínského kraje (2%) za drahou. Někteří respondenti (1%) mají v rámci samosprávy dostatek zkušených odborníků (v oblasti stavební - autorizovaných inženýrů, v oblasti právní - advokátů, právníků,...). Členové hodnotící komise jsou dostatečně fundovaní. Z těchto důvodů se domnívají, že služeb externího poradce není zapotřebí. Ve Zlínském kraji jsou obce a města (3%), které v roce 2006 nerealizovaly veřejnou zakázku. Využití služeb externích poradců však již teď plánují.

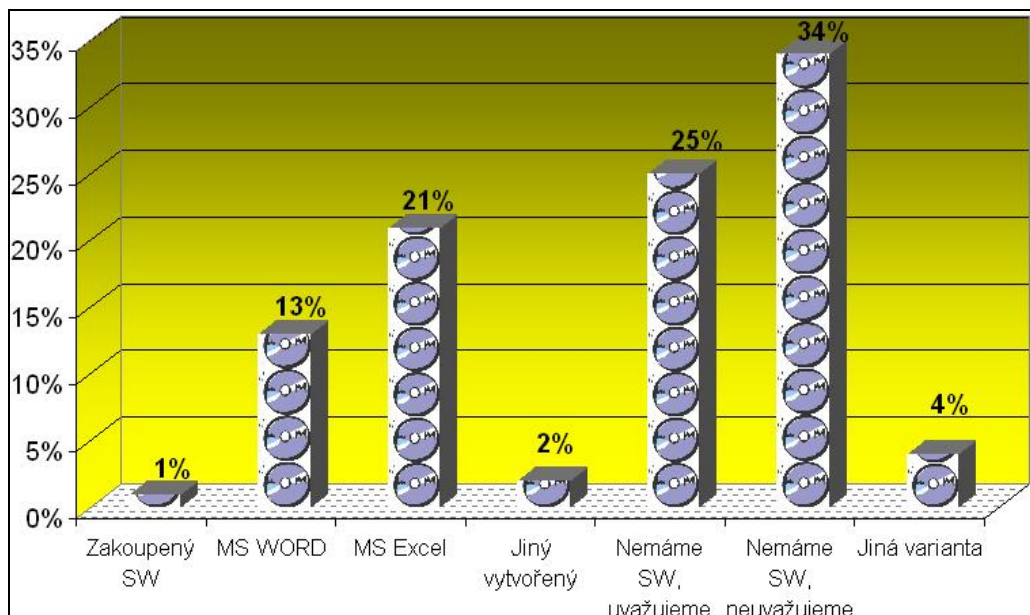


Graf č.16: Poměr využití služeb externího poradce v oblasti hodnocení veřejných zakázek v roce 2006 [vlastní zpracování]

Propracovanější systém hodnocení dodavatelských nabídek bývá časově náročný. Ke snížení časové náročnosti a minimalizaci chyb lidského faktoru slouží proto různé softwarové aplikace. Při pořizování softwarové podpory je nutné vzít v úvahu frekvenci hodnocení nabídek. Dále poměr ceny aplikace a finanční objem plánovaných veřejných zakázek. Nesprávné by bylo pořizovat si drahou softwarovou aplikaci (určenou pro transparentní způsob hodnocení dodavatelských nabídek), když by nedocházelo k jejímu využití. Proto v takovém případě obce a města Zlínského kraje nemají softwarovou podporu. Dle průzkumu autorky práce vyplývá, že úřady, které velmi málo hodnotí veřejné zakázky nebo realizují zakázky malého rozsahu, nevlastní softwarovou aplikaci. Z výzkumu vyplynulo, že více jak jedna třetina respondentů (34%) softwarovou aplikaci nevlastní a ani neuvažuje o jejím pořízení do budoucna. A to hlavně z důvodu nevyužitelnosti pro malý počet veřejných zakázek. Od pořízení vlastního softwaru odrazuje úřady také častá změna legislativní úpravy veřejných zakázek a s tím související nutná aktualizace softwaru. Obce a města, které využívají služeb externího poradce aplikaci již nepotřebují. Externí poradce poskytuje komplexní služby. Pro menší obce a města (hlavně ze segmentu „A“) je vidina koupě softwarové aplikace většinou v nedohlednu. Tyto obce a města často řeší finanční problémy a na investice tohoto typu není dostatek prostředků. Bariérou bývá někdy i samotná počítačová gramotnost.

Z důvodu odmítavého postoje k počítači některých pracovníků úřadů je již pouhá myšlenka na koupi softwaru zamítnuta. Software není nutné pořizovat i v případě, že úřad využívá jako hodnotící kritérium nejnižší cenu.

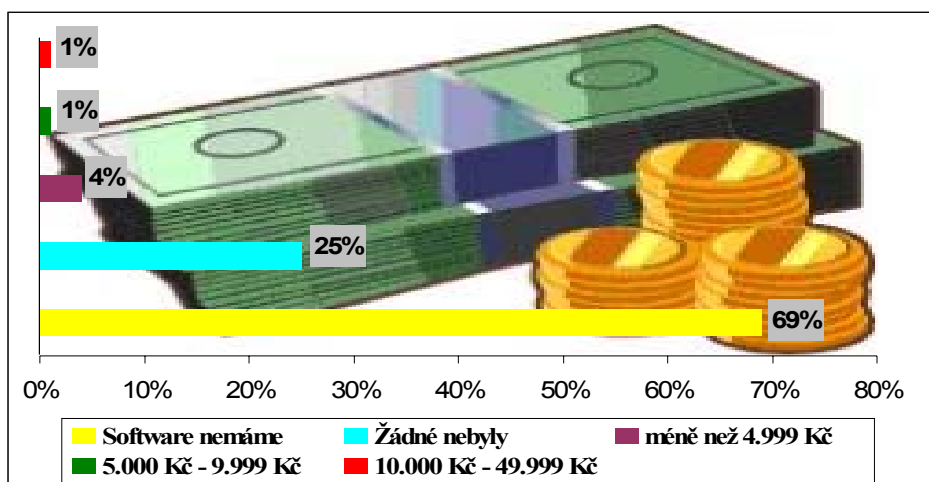
Další čtvrtina respondentů (25%) taktéž nevládní software, ale uvažuje o jeho pořízení do budoucna. Mezi tyto respondenty patří obce a města Zlínského kraje, které předpokládají zvýšený objem veřejných zakázek v nadcházejícím období. Úřady, které využívají služeb externího poradce mají mnohdy možnost seznámit se i s jeho hodnotícím softwarem. Omezené verze nebo dílčí části softwaru „pronajímají“ poradci úřadům. Po této zkušenosti je pak na samotných zastupitelích zda schválí koupi plné verze. Necelá jedna třetina (34 %) zástupců zlínských obcí a měst uvedla používání vlastního vytvořeného softwaru (nejčastěji MS Excel – 21%). Někteří respondenti (4%) uvedli jako důvod nevyužívání softwarové aplikace negativní vztah k počítači či úplnou neznalost obsluhy počítače. Pouze jedna obec ze segmentu „B“ investovala do zakoupení hodnotícího softwaru.



Graf č.17: Využívání softwarové aplikace při hodnocení veřejných zakázek v roce 2006 [vlastní zpracování]

Zvyšující se nároky na transparentnost hodnocení veřejných zakázek nutí úřady opustit fyzické papírování a provádět hodnocení sofistikovaněji prostřednictvím softwarových aplikací sestavených „na míru“. Využitím počítače tak dochází ke „zjednodušení“, zrychlení a zkvalitnění procesu hodnocení veřejných zakázek. Jen jedna obec ze segmentu „B“ investovala v rozmezí 10.000,- Kč – 49.000,- Kč do zakoupení softwaru. Respondenti si jsou vědomi finanční náročnosti, která se úměrně zvyšuje s kvalitou zakoupeného softwaru. Jedna čtvrtina (25%) zástupců obcí a měst Zlínského kraje měla pořizovací náklady softwarové aplikace nulové. V drtivé většině

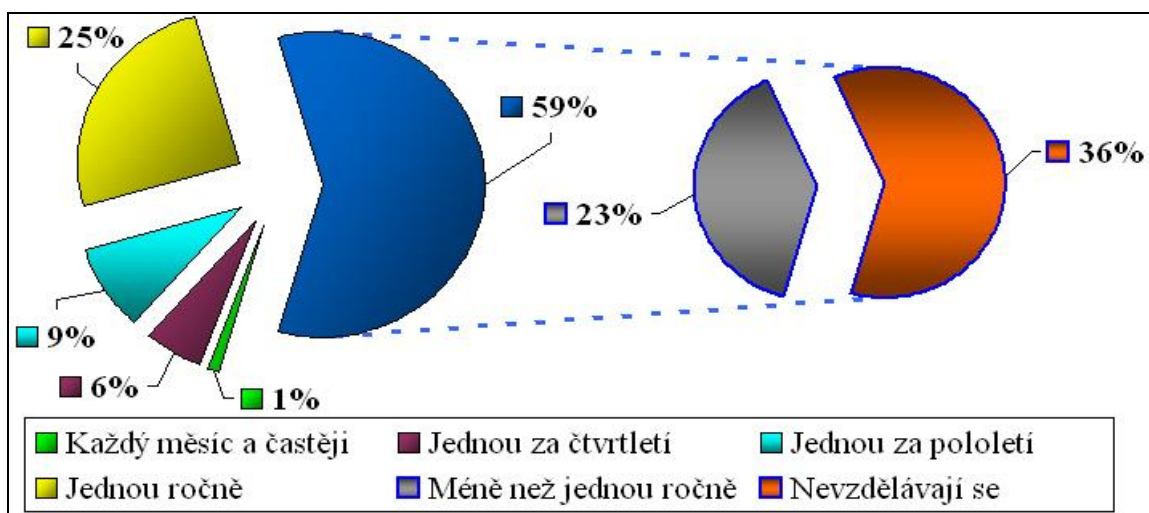
využili vlastních znalostí pro vytvoření softwarové podpory (nejčastěji v MS Excel). S pořízením softwarové aplikace měli 4% respondentů výši pořizovacích nákladů nižší než 4.999,- Kč. Vyšší pořizovací náklady měly jen 2 obce ze segmentu „B“. Jedna obec zaplatila v rozmezí 5.000,- Kč – 9.999,- Kč a druhá obec vynaložila 10.000,- Kč – 49.999,- Kč na pořízení softwarové aplikace. Více jak 50.000,- Kč nikdo z respondentů nevynaložil na nákup softwaru. Autorka práce se domnívá, že takto vysokou pořizovací částku nejsou obce a města ochotni zaplatit hlavně z důvodu nízkých rozpočtů obcí a měst.



Graf č.18: Pořizovací náklady softwarové aplikace [vlastní zpracování]

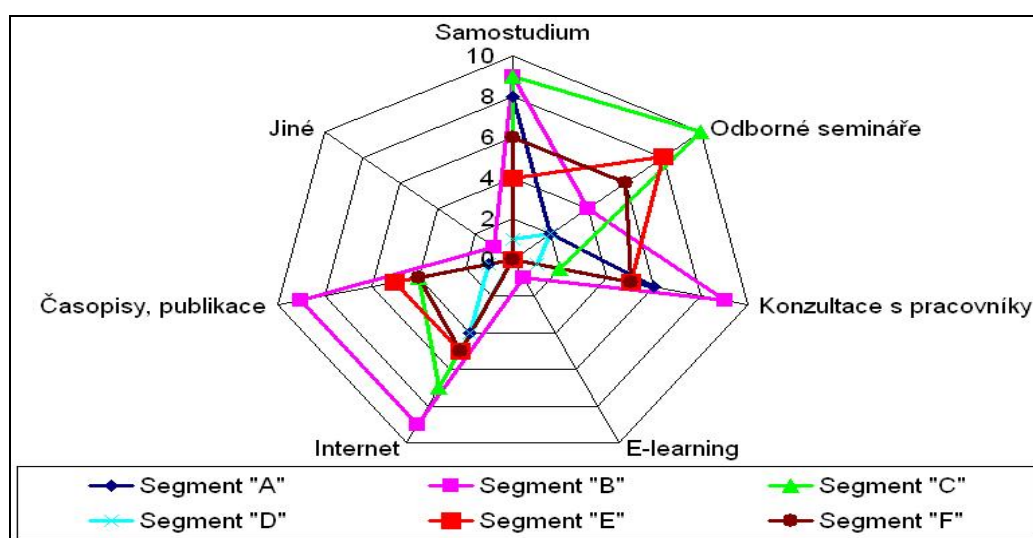
Znalost právní úpravy zadávání veřejných zakázek a hodnocení nabídek je nezbytná pro právnické i fyzické osoby, pro pracovníky státní správy, územní samosprávné orgány, externí poradce, auditory, odborníky ze stavebnictví i dalších sektorů hospodářství. Zákon č. 137/2006 Sb. je velmi důležitý zákonem, který se však v praxi často porušuje právě kvůli jeho neznalosti. Právní úprava z oblasti zadávání veřejných zakázek je velmi často aktualizována. Správná orientace v problematice veřejných zakázek vyžaduje neustálé sledování právních změn. Dokladem je o tom také autorkou práce provedená analýza vývoje a současného stavu právní úpravy zadávání veřejných zakázek v ČR (viz. kapitola 2.1). Ve vzdělávání v oblasti hodnocení veřejných zakázek mají obce a města Zlínského kraje nelichotivou bilanci. Více jak pětina (23%) respondentů si doplňuje své vzdělání z oblasti hodnocení veřejných zakázek méně než jednou ročně. Alarmujících 36% se nevzdělává vůbec. Jedná se o obce a města ze segmentu „A“, „B“ a „C“. Kdy v nejvyšší míře se nevzdělávají zástupci ze segmentu „B“.

Jen necelá polovina zástupců (41%) se vzdělává minimálně jednou do roka. Necelá desetina (9%) zástupců si doplňuje vzdělání v intervalu 6 měsíců. Jednou za čtvrtletí se vzdělává 6% respondentů a 1% respondentů se snaží doplňovat své znalosti každý měsíc. Celá jedna čtvrtina (25%) věnuje svůj čas vzdělávání v oblasti hodnocení veřejných zakázek jen jednou za rok.



Graf č.19: Frekvence vzdělávání pracovníků z oblasti hodnocení veřejných zakázek [vlastní zpracování]

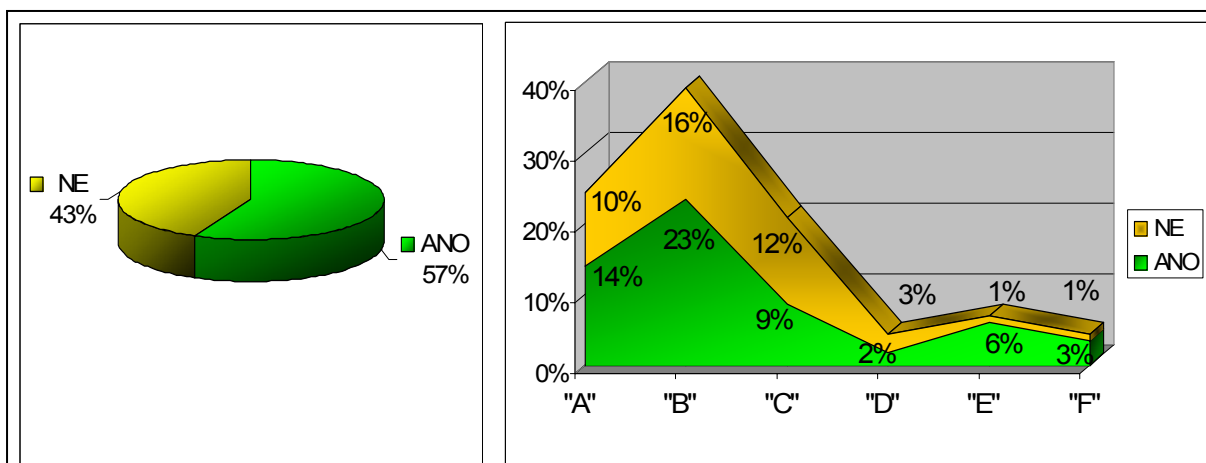
Pracovníci úřadů mají možnost využít širokého spektra forem vzdělávání v oblasti veřejných zakázek. Například samotný Úřad pro ochranu hospodářské soutěže pořádá semináře zaměřené na oblast veřejných zakázek. I přesto více jak pětina (23%) respondentů uvedla, že se raději vzdělávají sami. Jedná se převážně o zástupce obcí a měst ze segmentu „A“ a „B“. Důvody pro nevyužívání jiné formy vzdělávání jsou omezené finanční možnosti těchto malých obcí a nedostatek času. Informace pro samostudium hledají zástupci úřadů (23%) na Internetu. Odborné semináře navštěvuje 20 % respondentů a 18 % využívá konzultací s pracovníky jiných úřadů. 15 %-ní podíl na vzdělávání mají časopisy a publikace věnované problematice hodnocení veřejných zakázek. A pouze jeden zástupce obce ze segmentu „B“ uvedl jako vzdělávací nástroj E-learning. Jeden respondent ze segmentu „B“ si doplňuje vzdělání prostřednictvím konzultací s právním zástupcem.



Graf č.20: Využívané formy vzdělávání z oblasti hodnocení veřejných zakázek [vlastní zpracování]

A jaká je ochota zástupců obcí a měst Zlínského kraje rozšiřovat si znalosti v oblasti hodnocení veřejných zakázek? Více jak polovina respondentů (57%) by byla ochotna se dále vzdělávat a to především z důvodu velmi rychlého vývoje v oblasti veřejných zakázek, množství změn a také častějšího využívání veřejných zakázek. Svoje rozhodnutí vzdělávat se zdůvodňují dále respondenti potřebou lepší orientace v legislativní úpravě, zjednodušení a zkvalitnění procesu a docílení tak vyšší transparentnosti hodnocení veřejných zakázek. Autorka práce se na základě výzkumu domnívá, že velká část zástupců obcí a měst Zlínského kraje je ochotna vzdělávat se také z důvodu růstu aktuálnosti problematiky veřejných zakázek. Vyšší potřebě vzdělávat se „příspěly“ také pokuty udělené ÚHOS obcím a městům Zlínského kraje. Respondenti se dále obávají hrozby případného vrácení dotací z důvodu špatného postupu při realizaci veřejných zakázek (vyplývající z neznalosti jejich právní úpravy). Tuto oblast by autorka ráda uzavřela citátem zástupce obce ze segmentu „B“, který nutí také k zamyšlení nad kvalitou a strukturou různých odborných seminářů a školení. „.....rozšiřování si znalostí z oblasti hodnocení veřejných zakázek není nikdy na škodu, ale je otázka využití těchto znalostí“.

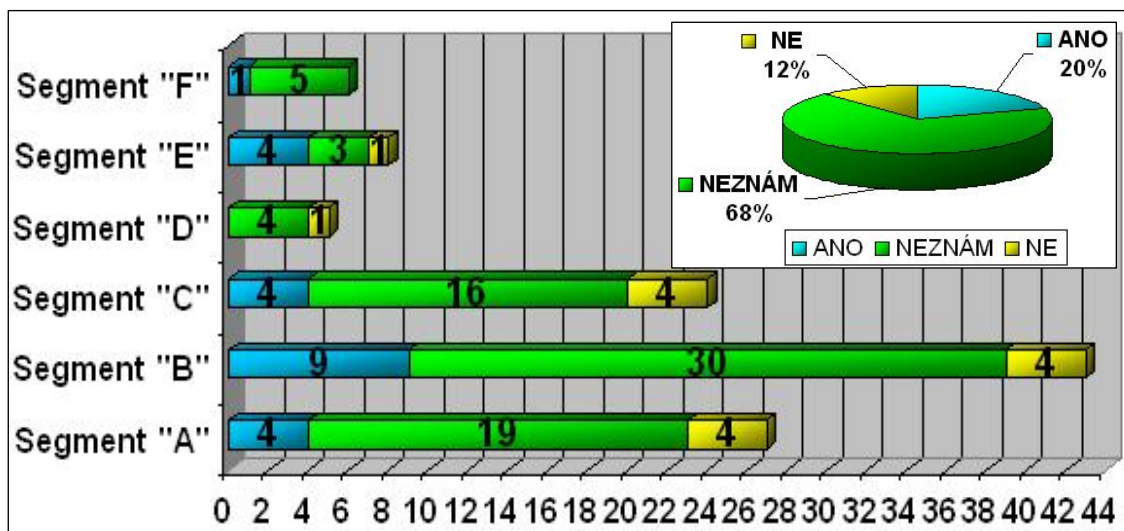
Uvedený citát pomyslně rozděluje zástupce obcí a měst Zlínského kraje do dvou skupin. První skupinou jsou zástupci, kteří jsou ochotni vzdělávat se. Druhou skupinu představuje necelá polovina (43%) zástupců obcí a měst Zlínského kraje, kteří nejsou ochotni rozšiřovat si své znalosti z oblasti hodnocení veřejných zakázek. Mezi těmito respondenty převažují názory, že by vědomosti nebyly patřičně využity. A to hlavně z důvodu zadávání výběrových řízení externím firmám, které zodpovídají i za případné dotazy obce z legislativní úpravy. Podmínky se stále mění, a je proto lépe využít firem, které se problematikou profesně zabývají. Od prohlubování vědomostí odrazuje respondenty také složitost zákona č.137/2006 Sb., nedostatek času, financí a velmi malá frekvence realizace veřejných zakázek danou obcí. Počítají také, že výběr zakázek i nadále budou svěřovat odborníkovi. Nemilým zjištěním je situace, že mnohé obce a města Zlínského kraje (5%) nevidí žádný důvod proč se dále vzdělávat. Tito zástupci jsou přesvědčení, že hodnocením veřejných zakázek jsou pověřeny dostatečně fundované osoby na úřadech. Funkční období je krátké na nastudování problematiky veřejných zakázek. Vytvoření si metodického pokynu a sledování sbírky zákonů pokládají za dostatečné a pro jejich potřeby dostačující i v budoucnu a proto není nutné vynakládat čas a peníze na vzdělávání. Autorka práce se domnívá, že negativní postoj ke vzdělávání pramení z omezených časových a finančních možností převážně zastupitelů obcí a měst ze segmentu „A“ – „C“.



Graf č.21: Ochota respondentů k rozšiřování si znalostí z oblasti hodnocení veřejných zakázek [vlastní zpracování]

Cílem výzkumu bylo také zjistit zda obce a města Zlínského kraje využívají jednotný (univerzální) systém hodnocení dodavatelů. Jelikož se autorce práce nepodařilo při literární rešerši nalézt informace o existenci jednotného (univerzálního) systému, tak přistoupila ve výzkumu ke zjištění jeho existence, znalosti a případného používání mezi respondenty.

Z výsledku výzkumu vyplynulo, že více jak tři pětiny (68%) obecních a městských úřadů Zlínského kraje nevyužívají univerzální systém k hodnocení veřejných zakázek. A to proto, že žádný univerzální systém hodnocení dodavatelů neznají. Osmina respondentů (12%) nevyužívala univerzální systém hodnocení z důvodu individuálnosti svých veřejných zakázek. Přistupovali tak k individuálnímu hodnocení každé zakázky a z výše uvedených důvodů neměli ani potřebu zjišťovat existenci univerzálního systému. Celá pětina respondentů (20%) využívala univerzálního systému hodnocení dodavatelů. Autorka práce se domnívá, že nízké procento využívání univerzálního systému hodnocení je způsobeno hlavně charakterem realizovaných veřejných zakázek. To znamená, že tento systém lze aplikovat jen u stejnorodých veřejných zakázek. Pro úřady větších obcí a měst, které realizují různé druhy veřejných zakázek se tak univerzální systém stává nepotřebným.

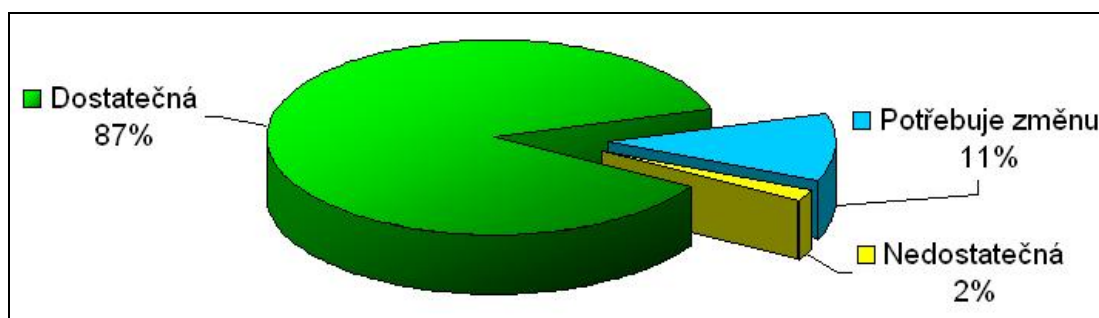


Graf č.22: Využívání univerzálního systému hodnocení dodavatelů v roce 2006 [vlastní zpracování]

Pokud měli dotázaní zástupci obecních a městských úřadů Zlínského kraje zhodnotit úroveň hodnocení veřejných zakázek na svých úřadech, tak drtivá většina (87 %) se domnívá, že je dostatečná. K tomuto názoru dospěli hlavně z přesvědčení, že pokud provádí hodnocení v souladu se zákonem č.137/2006 Sb., tak je vše v pořádku a není třeba to měnit. Dle autorky práce je tento stav mírně znepokojující. Pouhá domněnka se sebou nese potenciální riziko odhalení nedostatků až v okamžiku jejich identifikace (v konkrétním systému hodnocení veřejných zakázek). Vhodné by bylo nechat si domněnku „potvrdit“ či „vyvrátit“ externím poradcem. Peníze vynaložené na konzultaci s odborníkem jsou řádově mnohem nižší než hrozící sankce za nesprávný postup při hodnocení veřejných zakázek. Potřebu změnit svůj systém hodnocení veřejných zakázek si uvědomuje více jak desetina respondentů (11%). Důkazem nedostatečnosti současných systémů hodnocení veřejných zakázek byly chyby v minulosti. Některé chyby byly potrestány i finanční pokutou od ÚOHS. Respondenti vidí také prostor ke zlepšení v oblasti vícekritériálního hodnocení. Zde vidí slabiny hlavně ve svém nekvalitním zpracování způsobů hodnocení veřejných zakázek a nedostatečném vzdělávání v této oblasti. Jen dva zástupci (ze segmentu „A“ a „B“) považují svůj systém hodnocení veřejných zakázek za nedostatečný. A to hlavně z důvodu neznalosti dané problematiky. O kvalitě využívaných systémů hodnocení veřejných zakázek, v praxi obecních a městských úřadů Zlínského kraje, lze hodně diskutovat. Některé úřady mají zpracované kvalitní systémy hodnocení, ale bohužel tuto kvalitu degradují jejich nesprávnou nebo nedostatečnou aplikací. Obecně lze zhodnotit stav systému hodnocení zakázek také podle počtu a výše udělených pokut ÚOHS. Úřady Zlínského kraje jsou v této oblasti specifickými a bohužel zauímají přední příčky statistik udělených pokut ÚOHS⁴³. Tato část dotazníkového šetření měla za cíl také poskytnout

⁴³ Uděleným pokutám ÚOHS se autorka práce blíže věnuje v kapitole 1.3.2 a 1.6.

dostatek informací pro ověření stanovené hypotézy H_1 . Samotnému ověření všech hypotéz se autorka věnuje v kapitole 4.3.

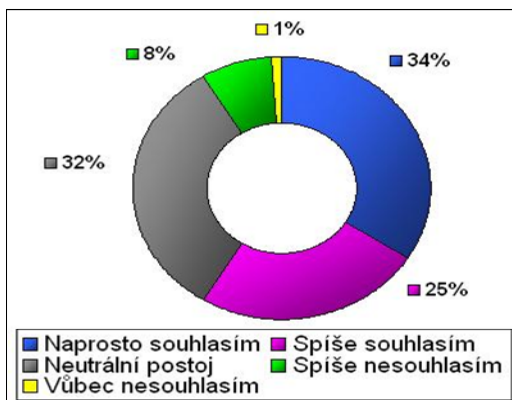


Graf č.23: Úroveň hodnocení veřejných zakázek na úřadech obcí a měst Zlínského kraje (dle názoru zástupců daných úřadů) [vlastní zpracování]

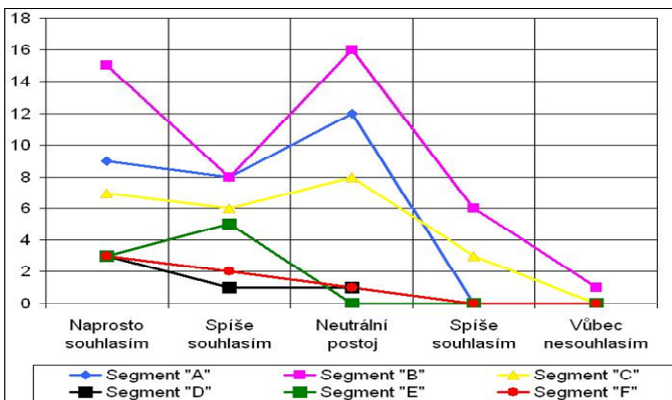
V závěru dotazníkového šetření zjišťovala autorka práce názory respondentů na **čtyři** oblasti, které úzce souvisejí s hodnocením veřejných zakázek a splněním hlavního cíle disertační práce. Otázky byly zaměřeny na frekvenci vzdělávání, využívání informační techniky, zájem o nový metodický manuál a správnost prováděného hodnocení veřejných zakázek. Respondenti zde měli možnost odpovědět na uvedená tvrzení a to: naprosto souhlasím – spíše souhlasím – neutrální postoj – spíše nesouhlasím – vůbec nesouhlasím. Získané informace budou využity také v kapitole 4.3, ve které bude autorka práce vyhodnocovat stanovené hypotézy.

První oblast byla v dotazníkovém šetření formulována následovně:

„Pravidelné a kvalitní vzdělávání pracovníků v oblasti hodnocení veřejných zakázek (odpovědných za tuto oblast) je nutné minimálně 2 x za rok.“ Více jak třetina respondentů (34%) naprosto souhlasí s uvedeným výrokem. Čtvrtina (25%) spíše souhlasí a neutrální postoj zaujala téměř třetina respondentů (32%). S nutností vzdělávat se pravidelně a kvalitně minimálně 2 x ročně spíše nesouhlasí necelá desetina (8%) respondentů (6 zástupců obecních úřadů ze segmentu „B“ a 3 zástupci obecních úřadů ze segmentu „C“). Jen jeden respondent (ze segmentu „B“) vůbec nesouhlasí s výrokem. Z uvedených výsledků vyplývá, že více jak polovina respondentů (59%) souhlasí s nutností vzdělávání se minimálně 2 x do roka. Jen necelá desetina (8%) respondentů nesouhlasí s nutností tak častého vzdělávání.

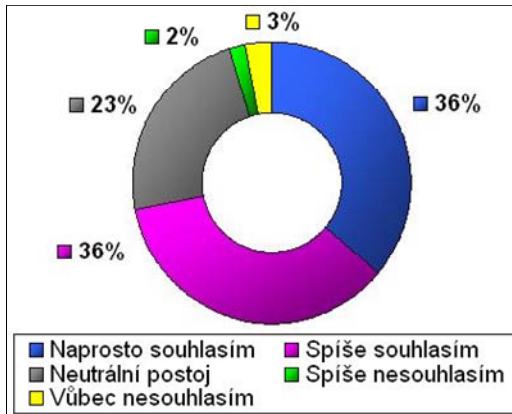


Graf č.24: Názor všech respondentů na vzdělávání [vlastní zpracování]

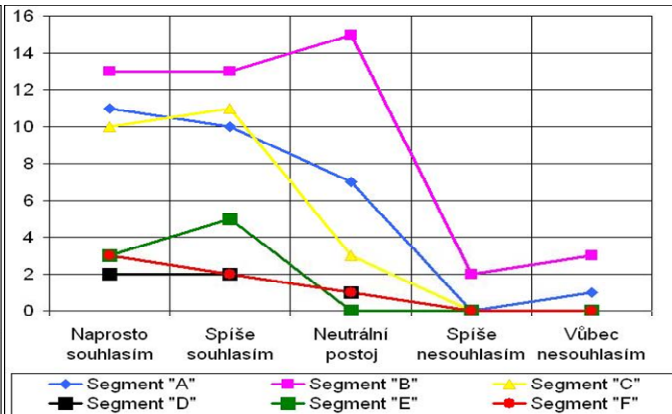


Graf č.25: Názor zástupců jednotlivých segmentů „A“ – „F“ na vzdělávání [vlastní zpracování]

„Využívání informační techniky při hodnocení veřejných zakázek přináší zkvalitnění a urychlení tohoto procesu“. Názory na využívání informační techniky byly obsahem **druhé oblasti**, kterou se autorka práce snažila zabývat prostřednictvím dotazníkového šetření. Necelé tři čtvrtiny respondentů (72%) souhlasí s výrokem, že využívání informační techniky při hodnocení veřejných zakázek přináší zkvalitnění a urychlení tohoto procesu. Přesně polovina z nich (36%) naprosto souhlasí a druhá polovina (36%) respondentů spíše souhlasí. Více než pětina (23%) respondentů k dotazované problematice zaujalo neutrální postoj. Zbýlých 5% respondentů nesouhlasí s výrokem.

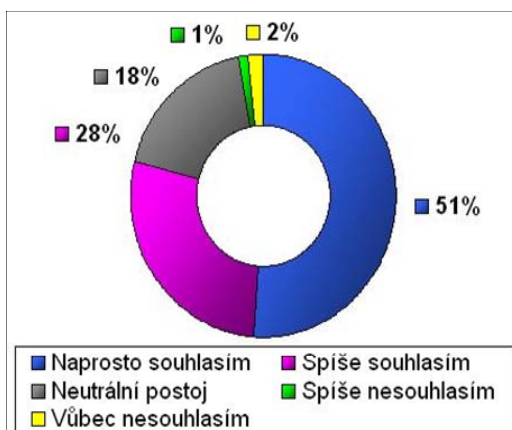


Graf č.26: Názor všech respondentů na využívání informační techniky [vlastní zpracování]

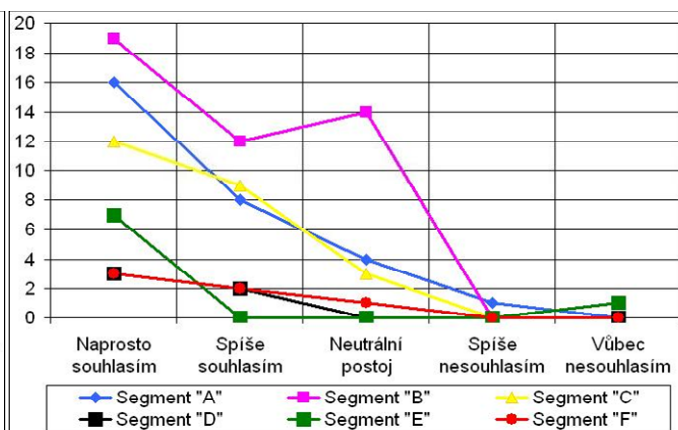


Graf č.27: Názor zástupců jednotlivých segmentů „A“ – „F“ na využívání informační techniky [vlastní zpracování]

Třetí oblastí bylo zjištění zájmu o novou metodiku. Respondenti měli proto vyjádřit svůj názor na výrok: „Nový metodický manuál, který by poskytoval návod jak správně a efektivně hodnotit veřejné zakázky, by byl přínosný pro pracovníky odpovědné za toto hodnocení“. Převážná většina respondentů (79%) vidí přínos v novém metodickém manuálu. Necelá pětina respondentů (18%) nemá vyhraněný názor na metodický manuál. A jen pro 3% respondentů nepředstavuje nový metodický manuál přínos.

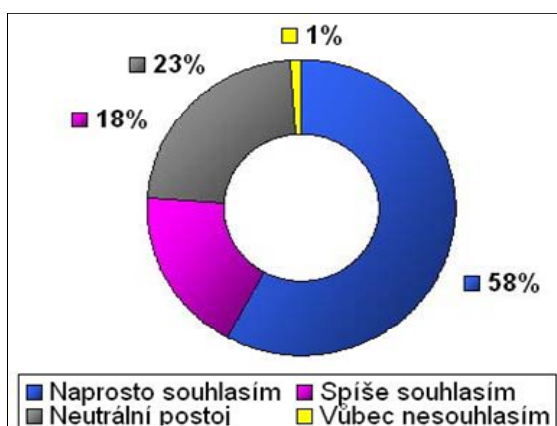


Graf č.28: *Názor všech respondentů na nový metodický manuál [vlastní zpracování]*

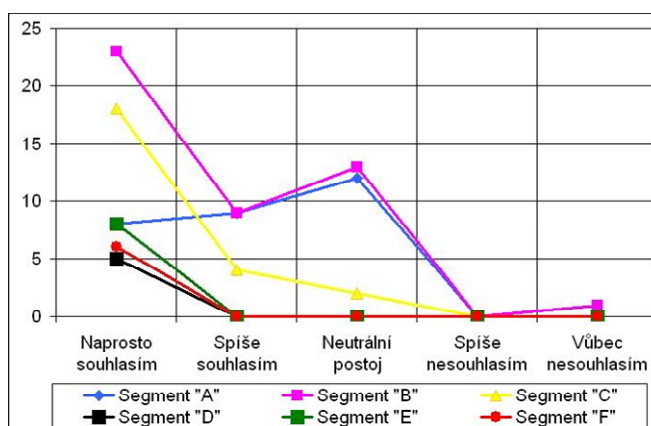


Graf č.29: *Názor zástupců jednotlivých segmentů „A“ – „F“ na nový metodický manuál [vlastní zpracování]*

Poslední zjišťovanou **oblastí** v dotazníkovém šetření byla analýza dodržování legislativní úpravy v souvislosti se zákonem o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb.. Názor na tuto citlivou oblast vyjadřovali respondenti na základě uvedeného výroku: *“Váš úřad provádí hodnocení veřejných zakázek v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb.”* Tři čtvrtiny (76%) zástupců obecních a městských úřadů se domnívá, že provádí hodnocení veřejných zakázek v souladu se zákonem. Necelá pětina (18%) respondentů zaujala neutrální postoj. Jen jeden zástupce obecního úřadu ze segmentu „B“ je přesvědčen, že nehodnotí veřejné zakázky v souladu s legislativní úpravou.



Graf č.30: *Názor všech respondentů na legislativní správnost hodnocení [vlastní zpracování]*



Graf č.31: *Názor zástupců jednotlivých segmentů „A“ – „F“ na legislativní správnost hodnocení [vlastní zpracování]*

Bližší analýze, čtyř výše uvedených výroků, se autorka práce věnuje v kapitole 4.3 při verifikaci stanovených hypotéz.

V samotném závěru dotazníkového šetření měli respondenti možnost napsat své připomínky, náměty a nápady související s problematikou veřejných zakázek. Tyto názory představují průnik názorů na současný stav veřejných zakázek z pohledu samotných aktérů (zástupců obecních a městských úřadů Zlínského kraje). Autorka práce proto považuje za přínosné citovat vybrané názory respondentů a poskytnout tak zastřešení celému kvantitativnímu výzkumu. Názory⁴⁴ respondentů na problematiku veřejných zakázek jsou následující:

„Veřejné zakázky jsou pro malé obce problémem, který je ideální živnou půdou pro případné nařčení z podjatosti a zvýhodnění té či oné firmy. Zastávám názor (zástupce obecního úřadu ze segmentu „A“), že je lepší si výběrové řízení zadat a pak se jen seznámit s jeho výstupy a v zastupitelstvu projednat a rozhodnout o vítězi, dle splněných kritérií.“ (Segment „A“)

„Agenda veřejných zakázek by měla být jednodušší. Především zákon č.40/1996 Sb. byl méně složitý. Obce byly schopné provádět výběrové řízení samostatně. V současné době lze výběr provádět za drahý peníz pouze přes firmy, které se na toto specializují.“ (Segment „C“)

„Výběrové řízení všeobecně ztěžuje situaci a prodlužuje termíny před zahájením výstavby. Systém spravedlivý není, protože velké firmy všeobecně vyhrávají výběrové řízení proto, že mají na to pracovníky odborně zdatné. Práci pak zadávají menším firmám a neručí za kvalitu.“ (Segment „B“)

„Bude důležité, aby se zákon o veřejných zakázkách hlavně stále neměnil!“ (Segment „D“)

„Zakázky malého rozsahu jsou zpracovávány zkušenými odborníky v rámci obce. Zakázky velkého rozsahu jsou zadávány přes autorizované firmy.“ (Segment „B“)

„Je to dobré, ale pro větší obce, tady zadáváme 1-2 zakázky ročně“ (Segment „B“)

„VZ si necháváme zpracovat odbornou firmou. VZ malého rozsahu (do 500.000,- Kč) si děláme vlastní silou. Není čas studovat zákony a manuály - v rámci možností se u menších objemů snažíme oslovit více firem. Nevzděláváme se v této oblasti, protože jsme malá obec.“ (Segment „B“)

„Proškolení by mělo organizovat město statutární se zaměřením pro potřeby obcí !!! A ne jakákoliv vzdělávací firma!“ (Segment „B“)

⁴⁴Jelikož převážná většina respondentů požadovala zachování anonymity uvádí autorka všechny názory anonymně. Vybrané názory doplnila pouze o údaj o zařazení úřadu do segmentu (dle počtu obyvatel obce).

4.1.2 Shrnutí výsledků kvantitativního průzkumu

Vyhodnocením kvantitativního průzkumu bylo dosaženo relevantních informací pro vyslovení dílčích závěrů disertační práce. Nejvýznamnější závěry, průzkumu hodnocení veřejných zakázek obecními a městskými úřady Zlínského kraje⁴⁵, lze uvést:

- 1) Obecní a městské úřady Zlínského kraje v roce 2006 vypsal nejčastěji veřejné zakázky na stavební práce (86%), nejméně zakázky na služby (6%) z celkového objemu vypsaných veřejných zakázek.
- 2) Nejčastěji byly zadány veřejné zakázky formou zjednodušeného podlimitního řízení (29%) a otevřeného řízení (27%).
- 3) Polovina respondentů (49%) vypsal veřejnou zakázku malého rozsahu. Nejméně byly vypsané nadlimitní veřejné zakázky (11%).
- 4) Při hodnocení veřejných zakázek využívá jen jednoho kritéria, a to ceny, pětina respondentů (20%). Obecní úřady ze segmentu „A“ a „B“ využívají nejčastěji právě jen cenu při hodnocení zakázek. Ostatní kritéria se při vícekritériálním hodnocení vyskytují v následujících preferencích: Cena (88%), Termíny dodání a lhůty splnění (74%), Záruční doba (63,16%), Předchozí zkušenosti (43%), Prezentace firmy (39%), Reference (33,68%), Spolehlivost (27%). Další kritéria se pohybovala pod hranicí 20% preferencí.
- 5) Více jak tři čtvrtiny (76%) zástupců obecních a městských úřadů se domnívá, že není vhodné využívat jen jediného kritéria (ceny) při hodnocení veřejných zakázek. O vhodnosti je přesvědčeno 24% zástupců převážně obecních úřadů ze segmentu „A“ a „B“.
- 6) K hodnocení nabídek se v praxi nejčastěji využívá hodnotící stupnice založená na bodovém hodnocení (46%). A to převážně z důvodu její jednoduchosti a znalosti. Pozitivním zjištěním je, že jen 5% respondentů zná jen jednu jedinou stupnici.
- 7) Větší polovina respondentů (58%) nezohledňuje důležitost kritérií pomocí vah. Překvapivě nejčastěji (17%) jej využívají zástupci úřadů ze segmentů „B“. Ke stanovení vah využívá více než třetina (36%) obcí a měst metodu expertního určení vah a v těsném závěsu je nejčastěji využívaná metoda párového srovnávání kritérií (34%). O volbě metody rozhoduje její jednoduchost (39%) a znalost (33%).
- 8) V roce 2006 využila jen jedna obec ze segmentu „B“ elektronické aukce. Opačný trend je v oblasti využívání služeb externích poradců. Na poradce se obrátila necelá polovina respondentů (45%).

⁴⁵ Analýza stavu hodnocení veřejných zakázek obecními a městskými úřady ve Zlínském kraji byla autorkou práce zaměřena na hospodaření úřadů v roce 2006.

- 9) Více jak třetina (34%) respondentů nevyužívá softwarovou aplikaci při hodnocení veřejných zakázek z důvodu nevlastnění a o jejím pořízení do budoucna neuvažuje. Nejčastěji je využíván MS Excel (21%). Potěšujícím zjištěním je, že čtvrtina respondentů (25%) neměla žádné náklady s pořízením využívaného programu, tj. v převážné většině si aplikaci vytvořili sami (nejčastěji MS Excel nebo MS Word).
- 10) Znepokojujícím zjištěním je poměrně velký nezájem o vzdělávání v oblasti hodnocení veřejných zakázek. Jen necelá polovina respondentů (41%) se vzdělávají minimálně jednou do roka. A více jak třetina (36%) se nevzdělává vůbec! Nejčastější formou vzdělávání je samostudia (23%), internetu (22%), odborných seminářů (20%) a konzultací s pracovníky (18%). Rozšiřovat si vzdělání v oblasti hodnocení veřejných zakázek je ochotna více jak polovina (57%) respondentů. Odmítavý postoj zaujímají převážně zástupci obcí ze segmentu „A“, „B“ a „C“.
- 11) Univerzální systém hodnocení dodavatelů využívá v praxi pětina (20%) respondentů. Více jak tři pětiny (68%) nevyužívá univerzální systém z důvodu, že o žádném takovém systému nevědí.
- 12) Desetina (11%) zástupců obecních a městských úřadů je si vědoma, že jejich systém hodnocení veřejných zakázek potřebuje změnu. Jen dva zástupci (z „A“ a „B“) považují svůj systém za nedostatečný.
- 13) S nutností vzdělávat pracovníky (odpovědných za oblast hodnocení veřejných zakázek) minimálně 2 x do roka souhlasí více jak polovina (59%) respondentů. Jen 9% respondentů s tak častým vzděláváním nesouhlasí.
- 14) Necelé tři čtvrtiny respondentů (72%) se domnívá, že využívání informační techniky přináší zkvalitnění a urychlení procesu hodnocení veřejných zakázek.
- 15) Nový metodický manuál, objasňující problematiku hodnocení veřejných zakázek, by přivítala převážná většina respondentů (79%). Jen pro 3% respondentů nepředstavuje manuál přínos.
- 16) Tři čtvrtiny (76%) respondentů se domnívá, že provádí hodnocení veřejných zakázek v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb. Jen jeden zástupce obecního úřadu ze segmentu „B“ je přesvědčen, že hodnocení veřejných zakázek neprovádí v souladu s legislativní úpravou.
- 17) Drtivá většina respondentů (84%) si přála zachovat anonymitu při zpracovávání výsledků výzkumu. Z toho důvodu uvádí autorka práce všechny respondenty anonymně. Pouze s identifikací segmentu, do kterého obce a města spadají (dle počtu obyvatel k 1.1.2007).

4.2 Kvalitativní výzkum

Cílem kvalitativního výzkumu je zjistit názory na problematiku hodnocení veřejných zakázek od zástupců obecních a městských úřadů Zlínského kraje. Kvalitativní výzkum byl proveden formou řízeného rozhovoru se 7 zástupci obecních a městských úřadů Zlínského kraje ze segmentu „A“ – „F“. Při realizaci kvalitativního výzkumu autorka vycházela z informací získaných prostřednictvím kvantitativního výzkumu (viz. kapitola 4.1) a případových studií (viz. kapitola 1.8). Prostřednictvím kvalitativního výzkumu se autorka zaměřila na generování situační a kontextuální vázané teorie. Tento přístup je typický pro kvalitativní metodologie fenomenologie a sociálního konstruktivismu. Při tomto zpracovávání je nutné mít na paměti, že i „generativní“ výzkum v sobě skrývá pozitiva a negativa. Slabou stránkou je zde fakt, že se nedá předem s jistotou říci, je-li možné vzniklý výstup (z jednoho úřadu) uplatnit také v jiných úřadech.

Dle pana Haque [6] se kvalitativní výzkum zabývá především porozuměním, nikoli měřením. Problémem je tedy fakt, že kvůli nedostatku měření nemohou být výsledky nikdy absolutně správné. Malý počet dotazovatelů a soustředění se na kvalitu dovoluje výzkumnému konzultantovi sbírat většinu dat osobně, na rozdíl od kvantitativních studií, kde je počet rozhovorů obvykle příliš vysoký na to, aby se s nimi popral je jeden člověk. Jednou ze silných stránek kvalitativního výzkumu je schopnost výzkumníka informace kreativně proměnit ve výsledky. Navíc malý počet respondentů umožňuje otevřenější otázky než je tomu u kvantitativního výzkumu a na odpovědi je možno reagovat dodatky. Takovéto otevřené vyptávání je cenným zdrojem ignorací. Základními metodami kvalitativního sběru dat je pozorování, diskusní skupiny, hloubková interview (rozhovory), projektivní techniky dotazování. [6, s.65-66]

Pozorování a rozhovor jsou základními metodami kvalitativního sběru dat. Oba postupy se vzájemně prolínají a doplňují tak, že mezi nimi nelze stanovit jednoznačnou hranici.

Pozorování

Výzkumník může volit mezi třemi technikami zúčastněného *pozorování* [30, s.49-51]:

- a) Skryté pozorování – výzkumník v roli pracovníka
- b) Zjevné pozorování – výzkumník svoji přítomnost nezatajuje
- c) Přerušované pozorování – výzkumník nezatajuje svojí přítomnost, avšak tráví v organizaci mnohem méně času

Kvalitativní rozhovor

Dle pana Pavlicy [30, s.52] se dá výzkumný rozhovor obecně vymezit jako proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tzv. tazatelem a respondentem získat informace, potřebné k pochopení určité problémové oblasti. Otázky jsou předem stanoveny u tzv. *nestandardizovaného* či *částečně strukturovaného rozhovoru*. Probíhá volně, přičemž je na tazateli, jak jej předem naplánuje a připraví, jaké otázky a kdy v jeho průběhu položí. V praxi se spíše osvědčuje taktika, kdy výzkumník postupně vnáší do rozhovoru určitou strukturu a řád. Hlavním cílem kvalitativního rozhovoru je pochopit, jak jednotlivci interpretují a konstruují určité skutečnosti.

Na data získaná kvalitativními výzkumnými metodami, ať již jde o výpovědi získané v rozhovorech, o záznamy jednání lidí, anebo třeba o reakce na škály sémantického diferenciálu je vhodné nahlížet spíše jako na konkrétní testy, představující různé způsoby interpretace a konstrukce sociální reality. Úkolem badatele je tyto texty analyzovat a uchopovat je v co největší šíři jejich aktuálních významových rovin. [30, s.66]

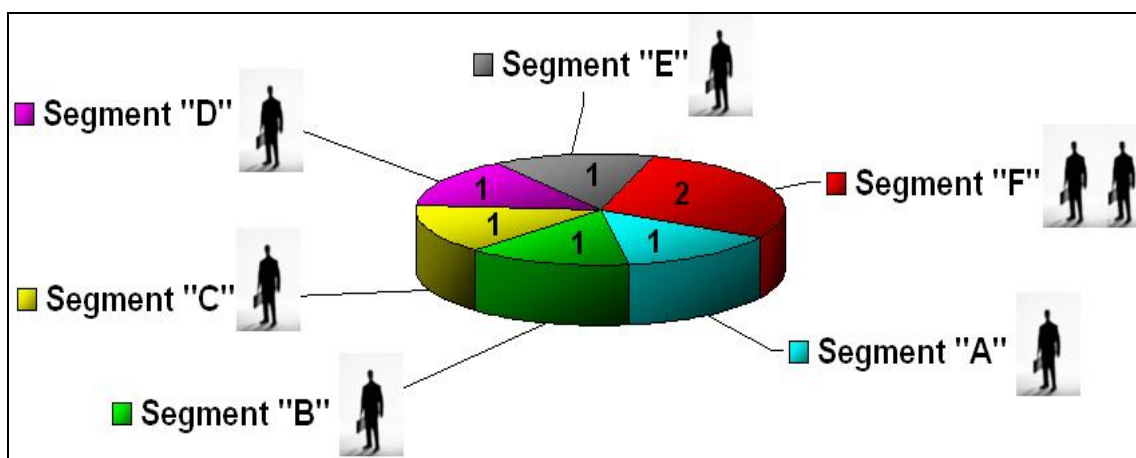
Při kvalitativním rozhovoru je uplatňována technika *aktivního naslouchání*, která napomáhá rozvíjet dialog a ke vzájemnému porozumění mezi lidmi cestu uplatňování akceptujících projevů a reakcí. K udržování dialogu napomáhá zejména přiměřená *neverbální chování* (gesta, postoj, přikyvování aj.) a používání tzv. *sondujících otázek*, mezi něž patří [30, s.54]:

- 1) *Základní sondy* – jde o zopakování, přeformulování úvodní otázky z důvodu pocitu, že respondent nepochopil význam kladené otázky.
- 2) *Zjišťovací a objasňovací sondy* – měly by vést k upřesnění a doplnění informací, k vyjasnění obecných či nejednoznačných výpovědí apod. Např. „Proč si myslíte, že....?“
- 3) *Rozvíjející sondy* – využíváme když vidíme, že respondent již vyčerpал zásobu informací, anebo neví jak dál, a přestal mluvit. Např. „A co se stalo potom....?“
- 4) *Mlčení* – efektivní v situaci kdy je respondent neochotný odpovídat. Vždy s výrazem očekávání a ne odměřeným pozorováním.
- 5) *Poskytování návrhů* – jedná se o naznačení možného směru dalšího uvažování. Např. „Přemýšlel jste už o....?“
- 6) *Parafrázování* – tazatel vlastními slovy zopakuje, jak určité výpovědi porozuměl, s cílem ověřit si správnost své interpretace. Např. „Vy tedy říkáte, že....“

Možnost navázání vztahu vzájemné partnerské spolupráce a akceptace je v praxi podmíněna také schopností tazatele získat si respondentovu důvěru. V případě vedení rozhovorů s pracovníky organizací jde zejména o nutnost minimalizovat obavy z možného ohrožení jejich zájmů a další existence v podniku.

Výběr zkoumaného vzorku respondentů

Již v kvantitativním výzkumu měli respondenti možnost vyjádřit svou ochotu s rozhovorem. Bohužel velká většina (80%) respondentů nebyla ochotna se účastnit rozhovoru. K oslovení s prosbou o spolupráci tak zůstalo 23 respondentů (20%). Byli vybráni vždy dva⁴⁶ zástupci z každého segmentu „A“ - „F“. Pro potřeby kvalitativního výzkumu bylo tak osloveno 11 zástupců obecních a městských úřadů Zlínského kraje. S cílem získat vždy minimálně jednoho zástupce jednotlivého segmentu. Ze segmentů „A“ – „E“ se kvalitativního účastnil vždy jeden respondent za segment. Ze segmentu „F“ spolupracovali na výzkumu dva respondenti. Autorka práce zařadila shrnutí nejdůležitějších poznatků získaných z kvalitativního průzkumu od obou respondentů ze segmentů „F“.



Graf č.32: Složení výzkumného vzorku kvalitativního výzkumu doplněného o počty respondentů [vlastní zpracování]

4.2.1 Poznatky získané z kvalitativního průzkumu

Kvalitativní výzkum byl proveden formou řízeného rozhovoru se 7 zástupci obecních a městských úřadů Zlínského kraje ze segmentu „A“ – „F“. Autorka práce si proto předem připravila 13 otázek (viz. příloha B). Při jejich formulaci vycházela autorka z informací získaných prostřednictvím kvantitativního výzkumu (viz. kapitola 4.1) a případových studií (viz. kapitola 1.8). Prostřednictvím kvalitativního výzkumu se autorka tak zaměřila na porozumění problematice veřejných zakázek.

⁴⁶ Ze segmentu „D“ projevil v kvantitativním průzkumu jen jeden jediný respondent ochotu účastnit se rozhovoru.

V textu práce autorka dále uvádí shrnutí nejdůležitějších poznatků získaných z kvalitativního průzkumu. Níže uvedené rozhovory prezentují názory jednotlivých zástupců úřadů. Zástupci obcí a měst vyslovili ve 4 ze 7 rozhovorech (58%) podmínku zachování anonymity při zpracovávání poskytnutých informací v rozhovorech. Z důvodu vyžadované anonymity poskytovatelů informací není proto možné zde uvést názvy obcí a měst. Pro dokreslení představy je každé shrnutí rozhovoru doplněno o zařazení daného úřadu do segmentů „A“ – „F“.

Segment „A“

Obecní zastupitelstvo se skládá ze 7 členů (starosta, místostarostka a dále 5 členů, kteří mají vymezenou svojí oblast⁴⁷). V obci bylo k 1.1.2007 evidováno méně jak 499 obyvatel. Rozhovor byl uskutečněn přímo se starostou obce.

Z důvodu nízkého obecního rozpočtu nemá tato obec prakticky možnost realizovat velké veřejné zakázky. Velkou veřejnou zakázku ještě nikdy nerealizovali. Časová náročnost a nutnost neustálého vzdělávání v oblasti veřejných zakázek je, dle názoru pana starosty, velký problém pro malé obce. Rozdělit svůj čas mezi zaměstnání a starostování není jednoduché. Proto se již nechce dál vzdělávat v této oblasti.

Neutrální postoj zaujímá pan starosta k novému zákonu č.137/2006 Sb. o veřejných zakázkách. Z důvodu malé zkušenosti se zakázkami nedokáže říci zda nový zákon přinesl zlepšení. Je však přesvědčen o nutnosti využívání vícekriteriálního hodnocení. K hodnocením dodavatelských nabídek jen na základě výše nabídkové ceny přistupují u malých zakázek (nepřesahujících 25 000,- Kč). V případě zadání finančně objemnější zakázky (přesahující 25 000,- Kč), provádí výběr dodavatelů na základě vícekriteriálního hodnocení. Ve vícekriteriálním hodnocení považuje za optimální počet použitých kritérií 2 - 5 kritérií (dle charakteru zakázky). A to: výše nabídkové ceny, údaje o dodacích termínech, reference, doba splatnosti zakázky a sídlo dodavatele. Výběr dodavatelů na základě vícekriteriálního hodnocení považuje za dostatečné a proto nevidí nutnost aplikovat váhy k jednotlivých kritériím. Bariérou pro aplikaci vah je hlavně jejich neznalost a nezkušenost. Obecně se domnívá, že využívání vah nemá velký význam v podmínkách malých obcí. Svoji domněnku zdůvodňuje hlavně nedostatkem času, který by museli věnovat této „nadstavbové“ oblasti systému hodnocení. A také z důvodu přesvědčení, že by čas investovaný do studia a samotného rozvrhu vah nepřinesl zúročení v praxi. Důvodem jsou omezené možnosti malých obcí, tj. zadávání převážně velmi malých zakázek (z pohledu financí). Zúročení investovaného času do studia a rozvrhu vah vidí až u větších, řádově spíše milionových, zakázek. Z důvodu

⁴⁷ Kontrolní výbor, finanční výbor, školní a sociální komise, přestupková komise, sportovní a kulturní komise.

nevyužívání propracovaných hodnotících systémů, dospěl pan starosta k názoru, že hodnocení na základě jejich hodnotících systémů nejsou dostatečně transparentní a potřebují změnu.

Základ pro transparentní a kvalitní hodnocení je dle pana starosty v dobrém hodnotícím systému dodavatelských nabídek. S univerzálním systémem hodnocení dodavatelů se v praxi neseťkali. Jedinou „univerzálnost“, systému vidí při výběru dodavatelů jen na základě jediného kritéria, nejčastěji „nabídkové ceny“. Při výběru dodavatele zakázky se obec vždy snaží podpořit kvalitu výběru hlavně názory ostatních zastupitelů (členů hodnotící komise). Upřednostňují proto týmové hodnocení. Každý člen komise nejprve samostatně ohodnotí dodavatele a až poté diskutují nad zvoleným vítězem zakázky.

Pan starosta vidí jeho využití u obcí a měst s počtem obyvatel přesahující 1 500 občanů. Tyto větší obce a města mají daleko větší finanční možnosti (tj. vypsat finančně objemnější zakázku) než malé obce. A právě ve finanční výši vypsané veřejné zakázky vidí souvislost s úrovní propracovanosti hodnotícího systému dodavatelů. Bohužel v obecním rozpočtu zřejmě nebude dostatek finanční k využívání outsourcingových služeb externích poradců. V případě potřeby a využití propracovanějších hodnotících systému by zvažovali pomocníka jen v podobě počítačového programu. V oblasti hodnocení veřejných zakázek nemají zkušenosti s využíváním informační techniky. I tak vidí, pan starosta, pozitiva (urychlení práce a snadnější archivace hodnocení) ve využívání softwarových aplikací. I tak panuje přesvědčení obecního zastupitelstva, že případné pořízení softwarové aplikace by bylo dobrým pomocníkem. A důvodem pro větší sblížení se s počítačem.

Segment „B“

Obecní zastupitelstvo se skládá z 9 členů. Strukturovaného rozhovoru se účastnil místostarosta obce ve které bylo k 1.1.2007 evidováno 500 – 1 499 občanů.

Vnímání problematiky veřejných zakázek je zde výrazné. Důvodem je příprava na plánovanou, více jak 5 miliónovou, zakázku na rekonstrukci a částečně novou pokládku kanalizace v roce 2008. Pan místostarosta je přesvědčen, že nový zákon č.137/2006 Sb. o veřejných zakázkách vnesl oživení a zlepšení do této problematiky. Dle § 78 má zadavatel povinnost zvolit základní hodnotící kritérium (ekonomická výhodnost nabídky nebo nejnižší nabídková cena) podle druhu a složitosti veřejné zakázky. Nespátřuje za vhodné používat nejnižší nabídkovou cenu jako jediné kritérium při hodnocení veřejných zakázek. Jelikož cena není vždy všechno. Hodnotící systém by měl obsahovat více kritérií, které by měl úřad zvážit při výběru dodavatele. Optimální počet

vidí v 6 – 8 kritérií (včetně nabídkové ceny) dle charakteru zakázky. Z důvodu nízkého obecního rozpočtu však vidí nabídkovou cenu jako nejdůležitější kritérium. Názor pana místostarosty na využívání konkrétní softwarové aplikace (při hodnocení veřejných zakázek) je spíše neutrální. Pozitiva vidí v „jednoduchosti“ prováděného hodnocení a negativa v nákladech souvisejícími s pořízením, vzděláváním a obsluhou.

Zadávání a hodnocení veřejných zakázek je pro menší obce velmi náročnou činností. Vyžadující velké nároky na znalost právní úpravy celé problematiky. Z důvodu přípravy na velkou veřejnou zakázku v roce 2008 již dnes komunikují s vybraným externím poradcem. Rozhodnutí pro volbu externího poradce podpořil také fakt, že nejen, že zastupitelé obce nemají zkušenosti s realizací tak velké veřejné zakázky (a obávají se případných chyb a následných pokut), ale s výhledem do budoucna nebudou schopni další cca 2 roky realizovat finančně objemnější veřejnou zakázku. Když vezmou v potaz neustálou změnu a vývoj legislativní úpravy veřejných zakázek, tak se jim zdají finance vynaložené na vzdělání z oblasti veřejných zakázek v letech 2007 – 2008 jako jednorázové. Protože semináře nejsou zrovna levnou záležitostí, ale nabyté informace zde už nebudou asi použitelné v roce cca 2011 kdy by mohla obec mít opět dostatek finanční prostředků pro plánovanou opravu budovy obecního úřadu a mateřské školky. Z těchto důvodů zvolili outsourcingovou firmu z oblasti poradenství veřejných zakázek. Od externího poradce očekávají také tvorbu transparentního a kvalitního hodnotícího systému, který bude brát v potaz váhy. Váhy jsou podle názoru pana místostarosty nedílnou součástí systému. S problematikou rozvrhu vah si zastupitelé obce bohužel neví rady. Vítají proto i možnost nechat se externím poradcem zdarma zasvětit nejen do této problematiky.

Pan místostarosta je přesvědčen, že by každý obecní či městský úřad měl mít propracovaný systém hodnocení dodavatelských nabídek. A to bez ohledu na počet obyvatel. Jelikož jenom dobře zpracované hodnotící systémy mohou poskytnout kvalitní a transparentní hodnocení dodavatelských nabídek. Podotknul, že samotná existence systému ještě nestačí. Je nutné ho umět správně používat a dbát na jeho neustálé zdokonalování. S „univerzálním“ systémem se prozatím neseťkal a domnívá se, že ani neexistuje. Uvedený názor zřejmě vyplývá z faktu, že na tomto obecním úřadě převládá enormní zájem o prohlubování si znalostí z problematiky veřejných zakázek. I přes veškerou snahu vybírat dodavatele menších zakázek transparentním a kvalitním způsobem, tak není jeho kvalita dostatečná a systém potřebuje změnu. Do změn v systému se již pouštět nebudou. Tuto činnost přenechají externímu poradci, který od roku 2008 bude úzce spolupracovat s obecním úřadem.

Segment „C“

Obecní zastupitelstvo se skládá z 15 členů. Strukturovaného rozhovoru se účastnil starosta obce ve které bylo k 1.1.2007 evidováno 1 500 – 2 999 občanů.

Současný stav problematiky veřejných zakázek pokládá pan starosta za docela uspokojivý. I když nový zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách vnímá rozporuplně. Přinesl určitě zlepšení do oblasti veřejných zakázek. Bohužel jsou tato pozitiva vykoupena vyššími nároky na čas a vzdělávání v problematice. Složitá současná právní úprava vedla k rozhodnutí pro využití outsourcingových služeb advokátní kanceláře. Nutnost pravidelného vzdělávání a strach z hrozících sankcí v případě nesprávného postupu při realizaci veřejné zakázky se tak zmírnil. Výhody spolupráce spatřuje obecní úřad hlavně v zajištění bezchybného průběhu zadávacího řízení. A v neposlední řadě je to také získání kompletní archivní dokumentace⁴⁸.

S externím poradcem i nadále spoluprací v určitých oblastech hodnocení dodavatelských nabídek. Například v oblasti hodnocení. Dle názoru pana starosty by hodnocení nemělo probíhat jen na základě jediného kritéria „ceny“. Vždy by měl být uchazeč podroben hodnocení z pohledu 6 – 8 kritérií. Samozřejmě druh kritérií se odvíjí od charakteru zakázky. Spolupráce s externím poradcem je na místě hlavně při výběru hodnotících kritérií. Jelikož zastupitelé obce nejlépe znají současnou situaci v obci a požadavky občanů. Mohou být tak nápomocni při výběru kritérií a také při rozvrhu vah. S rozvrhem vah obec nemá zkušenosti. Pan starosta je přesvědčen, že by mělo být využíváno vah v hodnotících systémech. Tuto oblast již přenechají externímu poradci. V praxi se ani neseťkali s možností využívat tzv. univerzální systém hodnocení dodavatelů. Zřejmě z důvodu, že neexistuje.

Pan starosta se domnívá, že propracovanější hodnotící systém by měl mít také softwarovou podobu (např. MS Excel). Nejen, že dochází ke zkvalitnění procesu hodnocení pro samotného pracovníka, ale také k minimalizaci vzniku možných numerických chyb. Snadnější je pak i archivace, dohledatelnost a zpracování dat. Vše, ale záleží na počítačové gramotnosti pracovníků úřadu. Sami nevyužívají výpočetní techniku při hodnocení veřejných zakázek. Propracované systémy by měly být schopni sestavit pracovníci všech obecních a městských úřadů. Pouze pro malé obce (do 500 občanů) vidí nevyužití těchto propracovaných systémů. Cestu k transparentnímu a kvalitnímu hodnocení dodavatelských nabídek vidí pan starosta v dobře vytvořeném systému. Neméně důležitou roli zde hraje také ochota vzdělávat se. Ta bohužel, v souvislosti s využíváním outsourcingových služeb advokátní kanceláře, opadá. Dříve

⁴⁸ Archivní dokumentace je předmětem kontroly státních orgánů při dohledu nad čerpáním veřejných prostředků.

odpovědní pracovníci za realizaci zakázek již „nemají důvod“ se vzdělávat a všechny činnosti se snaží přenášet na poradce. Domnívají se, že hodnocení probíhá transparentním způsobem a tak na postupu nechtějí nic měnit.

Segment „D“

Strukturovaného rozhovoru se účastnil pracovník ekonomicko – správního odboru města, který je pověřený realizací veřejných zakázek. Město patří do segmentu „D“, neboť evidovalo k 1.1.2007 3 000 – 4 999 občanů.

Oblast veřejných zakázek pokládá pracovník, v současné době, za složitou. Jelikož je velmi náročné orientovat se v neustále měnící se právní úpravě. K legislativní úpravě veřejných zakázek zaujímá spíše neutrální postoj. Proto se i domnívá, že nový zákon č.137/2007 Sb. velké zlepšení nepřinesl.

Rozhodně pokládá za nutné využívat vícekriteriální hodnocení při výběru z dodavatelských nabídek. Používat jen nabídkovou cenu jako jediné kritérium označuje za nešťastné. A to hlavně z důvodu legislativní úpravy. Jelikož zákon č.137/2007 Sb. o veřejných zakázkách se týká dodávek a služeb větších hodnot, které jsou spojeny se složitými technickými a jinými parametry, ke kterým je nutno v každém případě přihlížet.

Vícekriteriální hodnocení by mělo být složeno z 6 – 8 kritérií dle druhu realizované zakázky. Součástí hodnocení by měly být váhy. Názor na využívání vah v systému hodnocení dodavatelů má jednoznačně pozitivní, neboť umožňuje i nezasvěcenému rozpoznat, ve „které oblasti“ byl uchazeč dobrý a kde nikoliv. V hodnotících systémech se snaží prakticky pokaždé aplikovat váhy. Využívání vah v systému lépe odráží skutečný stav uchazečů. Pro stanovení vah využívají metodu expertního určení. S jinou metodou zatím nemají zkušenost.

Základ transparentních a kvalitních hodnocení dodavatelských nabídek, vidí pracovník města ze segmentu „D“, v dobrém hodnotícím systému. Etapa tvorby hodnotícího systému pro konkrétní zakázku by neměla být v žádném případě podceňována. S univerzálním systémem hodnocení dodavatelů se prozatím nesešel a usuzuje tak, že snad ani neexistuje. Každá obec či město (bez ohledu počtu obyvatel) by měla být schopna vytvořit si kvalitní hodnotící systém. Ve složitějších zakázkách doporučuje využívat služeb externích poradců.

V případě zakázek na dodávky nebo veřejných zakázek na služby v objemu přesahujícího 2.000.000,- Kč bez DPH nebo v případě veřejné zakázky na stavební práce v objemu nad 6.000.000,- Kč bez DPH jsou pracovníci městského úřadu ze segmentu „D“ povinni využít služeb externího poradce. Městský úřad ze segmentu „D“ má uzavřenou mandátní smlouvu s firmou A, s.r.o. pro výkon zadavatelských činností (výběrová řízení). Tato firma

realizuje komplexní zajišťování zadávání veřejných zakázek včetně právní podpory zadavatelů. Ve spolupráci s Obchodní a hospodářskou komorou se společnost A, s.r.o. zabývá i školící a poradenskou činností týkající se problematiky veřejných zakázek. A jaké důvody vedly zastupitelstvo města k využívání služeb externího poradce?

V první řadě to byla hlavně nízká frekvence realizace velkých veřejných zakázek. V průměru realizují 1 – 2 velké veřejné zakázky ročně. Nemají tak dostatečné zkušenosti a praxí ověřené hodnotící systémy dodavatelů zakázek. Domnívají se proto, že není v jejich silách realizovat velkou veřejnou zakázku bezchybně. Přenechali proto tuto nelehkou problematiku fundovanější osobě (externímu poradci), který je v každodenním styku s problematikou veřejných zakázek. Má bohatší zkušenosti, propracovanější hodnotící systémy a hlavně se neustále vzdělává v této nelehké oblasti. Dalším důvodem byla snaha minimalizovat vznik případných chyb a vyvarovat se tak riziku pokut. Dochází tak k maximálnímu splnění legislativní úpravy veřejných zakázek dle zákona č.137/2006 Sb.. Pracovník městského úřadu ze segmentu „D“ udává, že celý tento postup není o penězích. Rozhodně není finančně výhodnější využívat služeb externího poradce. Ale z důvodu „strachu“ z nezachycení všech potřebných informací (hlavně legislativní úpravy) a potencionálních pokut udělených ÚOHS za chybnou realizaci veřejné zakázky volí městský úřad cestu spolupráce s externím poradcem.

K využívání softwaru při hodnocení dodavatelských nabídek zaujímá, pracovník města, neutrální postoj. Softwarovou aplikaci nemají a ani o jejím pořízení do budoucna neuvažují. Velké zakázky jim zabezpečuje externí poradce, který má k dispozici odpovídající softwarové vybavení. Proto zástupci města nepovažují za nutné vynakládat peníze na koupi hodnotícího softwaru. Podobný názor je i v oblasti vzdělávání. S využíváním poradenských služeb externího poradce se počty odborných seminářů a školení zúžily na jeden ročně. Přehled v problematice veřejných zakázek se snaží udržovat si prostřednictvím internetu, časopisů, publikací a konzultací s pracovníky jiných úřadů. Veřejné zakázky jsou citlivou záležitostí a proto preferují využívání služeb specializované firmy, která se o "vše" postará. Využívané hodnotící systémy vždy vytvoří zkušeně. Nejen, že díky našim kvalitním hodnotícím systémům dochází k transparentnímu výběru dodavatele, ale vyhovují i našim požadavkům. Propracovaný systém hodnocení dodavatelů by měly využívat všechny obecní a městské úřady (bez ohledu na počet obyvatel).

Segment „E“

Strukturovaného rozhovoru se účastnil starosta města ve kterém bylo k 1.1.2007 evidováno 1 500 – 2 999 občanů.

Právní úpravu problematiky veřejných zakázek vnímá pan starosta za uspokojivou. Dva pracovníci městského úřadu se s velkým zaujetím podílejí na kontinuálním vylepšování používaných hodnotících systému. Kvalitní hodnotící systém by měl obsahovat 6 – 8 kritérií a váhy. Sami v průměru využívají 7 hodnotících kritérií, které jsou doplněny o váhy. Pan starosta si nemyslí, že by bylo vhodné používání jen jediného kritéria „nabídková cena“ při výběru dodavatele zakázky. Kontinuálním zlepšováním hodnotících systémů bylo docíleno sestavení tzv. univerzálních hodnotících systémů. Univerzálnost systémů spatřuje spíše v jejich snazší úpravě pro další druh realizované zakázky. Na základě dosavadních zkušeností snad ani nejde sestavit jen jeden univerzální systém. Důvodem jsou hlavně rozdílné finanční objemy a rozmanitý charakter realizovaných veřejných zakázek.

Jen ve složitějších případech a při velkých zakázkách využívají odborných konzultací s advokátní kanceláří. Trvalé spolupráci s externím poradcem se město prozatím brání. Mají strach ze ztráty orientace v této problematice, kdyby všechnu činnost přenesli na externího poradce. Pan starosta se domnívá, že pracovníci úřadu (odpovědní za realizaci veřejných zakázek) jsou dostatečně fundováni a svou funkci zvládají znamenitě. A proto nevidí důvod uzavírat mandátní smlouvu s externím poradcem. Zastává přesvědčení, že dobře vytvořený hodnotící systém (zejména jednoznačná formulace kritérií) je klíčem ke kvalitnímu a transparentnímu hodnocení dodavatelských nabídek. A všechny obce a města (bez ohledu na počet obyvatel) by se měly snažit vybírat dodavatele zakázek na základě propracovaných hodnotících systémů.

Pracovníci odpovědní za realizaci veřejných zakázek se pravidelně účastní (cca 1 x za 3 měsíce) odborných seminářů a nabyté zkušenosti si vzájemně vyměňují s pracovníky jiných úřadů. V nastoleném trendu pravidelného vzdělávání chtějí i nadále pokračovat. Nepostradatelným pomocníkem při studiu je zde také internet. Celkově je využívání výpočetní techniky (ve veřejné správě) velkým přínosem. A určitě by mělo být těchto pozitiv využíváno i při hodnocení veřejných zakázek. Softwarovou aplikaci zatím nemají k dispozici. Ale vzhledem k neustálému zdokonalování používaných hodnotících systémů uvažují o jejím brzkém pořízení.

Z výše uvedených faktů dospěl pan starosta k závěru, že hodnocení veřejných zakázek zde probíhá na dostatečné a transparentní úrovni.

Segment „F₁“

Strukturovaného rozhovoru se účastnil pracovník odboru investic, který se podílí na realizaci veřejných zakázek. Město patří do segmentu „F“, neboť evidovalo k 1.1.2007 více jak 10 000 občanů.

Dle názoru pracovníka odboru investic přinesl nový zákon č.137/2007 Sb. o veřejných zakázkách částečné zlepšení. Z vlastní zkušenosti nespatřuje velké výhody v hodnocení dodavatelských nabídek jen na základě jednoho kritéria – „nabídkové ceny“. A to z toho důvodu, že nabídková cena představuje jen jedno z kritérií ekonomické výhodnosti nabídky (reference, termíny, rozsah díla apod.). Při výběru dodavatele veřejné zakázky by se mělo vycházet z výsledků vícekritériálního hodnocení. V průměru by měl tento hodnotící systém obsahovat 2 – 5 kritérií. Vždy by měl obsahovat kritérium „nabídková cena“.

Pracovník městského úřadu ze segmentu „F“ je přesvědčený o nutnosti využívání vah, aby byly systémy dostatečně kvalitní. Při hodnocení veřejných zakázek hojně využívají znalosti rozvrhu vah k jednotlivým kritériím. Pro stanovení výše váhy využívají metodu expertního určení. Názor na problematiku vah zaujímá jednoznačně pozitivní – „váhy jsou nezbytné pro kvalitnější posouzení“.

Dobře sestavený hodnotící systém sám o sobě ještě nestačí. V praxi se setkal s pracovníky, kteří neúmyslně degradovali kvalitu hodnotícího systému. Nejčastějšími příčinami byla neznalost konkrétního hodnotícího systému a neochota či stud zeptat se o radu svých zkušenějších kolegů. Další bariérou k maximálnímu využití výhod hodnotícího systému byla počítačová negramotnost. A tak složitější systémy, které byly vypracovány v softwarové aplikaci mnohdy zůstávaly ležet „v šuplíku stolu“. Za nejdůležitější pilíř kvalitního hodnocení označuje komunikaci. Ať už uvnitř městského úřadu, tak i s vnějšími subjekty (dodavateli, externími poradci, odborníky, občany atd.). Teprve až se podaří úřadům výše uvedené bariéry překonat, pak se stává propracovaný hodnotící systém kvalitním.

Využití propracovaných hodnotících systémů vidí u obcí a měst s počtem obyvatel převyšující 5 000 občanů (tj. segment „E“ a segment „F“). V dnešní době si hodnocení veřejných zakázek bez softwarové aplikace nedovede představit. Na úřadě využívají MS Word a MS Excel (využití pro tabulku vyhodnocení). Jednoznačně doporučuje maximálně využívat výpočetní techniku. Sám má s jejím využíváním při hodnocení veřejných zakázek pozitivní zkušenosti. V praxi se zatím neseťkal s univerzálním hodnotícím systémem.

Vzdělávání z oblasti hodnocení veřejných zakázek se pracovníci úřadu v průměru věnují jednou za tři měsíce. Nejčastěji využívanou formou jsou odborné semináře, konference, internet, konzultace s pracovníky jiných úřadů a odborné publikace. Načerpané informace se snaží implementovat do svých hodnotících systémů. Je nakloněn i dalším možnostem rozšiřování si svých znalostí o hodnocení veřejných zakázek. V závěru rozhovoru dospěl k názoru, že jejich úřad (ze segmentu „F“) má dostatečně zpracované transparentní systémy hodnocení veřejných zakázek.

Segment „F₂“

Strukturovaného rozhovoru se účastnil vedoucí odboru spolupracujícího na realizaci veřejných zakázek města ve kterém bylo k 1.1.2007 evidováno více jak 10 000 občanů.

Oblast veřejných zakázek se vedoucímu odboru jeví jako příliš administrativně náročný proces. Kde množství byrokracie neodbourá požadavek na potlačení korupce. Nový zákon č.137/2006 Sb. vnesl zlepšení v oblasti veřejných zakázek. Postup zadávání a hodnocení veřejných zakázek je novým zákonem podrobněji a přesněji upraveno.

Zákon č.137/2006 Sb. určuje jako základní hodnotící kritérium pro zadání veřejné zakázky (§ 78) buď ekonomickou výhodnost nabídky nebo nejnížší nabídkovou cenu. Zástupce městského úřadu není zastáncem využívání pouze ekonomické výhodnosti nabídky při hodnocení dodavatelských nabídek. Velká pozitiva vidí také v hodnocení na základě jen jednoho kritéria a to nejnížší nabídkové ceny. Pokud zadavatel pevně nastaví podmínky soutěže, tak se nabídková cena stává jednoduchým a transparentním způsobem hodnocení.

Dle názoru vedoucího odboru nelze využívat hodnocení na základě jediného kritéria u všech zakázek. Dodavatelé některých zakázek (vyznačují se vyšší finanční objemností či specifickým charakterem) musejí být vybírány na základě hodnocení ekonomické výhodnosti nabídky. Je vhodné využívat při hodnocení zakázek na základě vícekritériálního hodnocení v průměru 2 – 5 kritérií. Při hodnocení využívají kardinální stupnici a bodovací metodu. Svě vícekritériální systémy hodnocení dodavatelských nabídek mají vždy doplněny o váhy. Ke stanovení výše vah využívají expertního určení nebo metodu postupného rozvrhu vah. Výhodu vah vidí v jejich síle pro zadavatele. Zadavatel může mírou vah u kritérií zdůraznit jejich důležitost při plnění veřejné zakázky. Jenom pomocí vah může zadavatel zohlednit rozdílný význam každého kritéria. Ve své praxi se neseťkali s tzv. univerzálním systémem hodnocení dodavatelů.

Dle názoru vedoucího jsou propracované systémy hodnocení vhodné pouze pro velká města (s počtem obyvatel přesahující 10 000 občanů). Základem

pro transparentní a kvalitní hodnocení je vhodný hodnotící systém. Tvorba hodnotících systémů a samotný hodnotící proces jsou velmi náročné na čas a znalosti legislativní úpravy. Vedoucí odboru je proto velmi nakloněn využívání softwarových aplikací při hodnocení veřejných zakázek. V současné době nemají vytvořenou softwarovou aplikaci na míru, ale do budoucna vážně uvažují o jejím pořízení od specializované firmy. Při hodnocení veřejných zakázek se snaží využívat aspoň předností MS Word a MS Excel. Hlavně při vícekritériálním hodnocení využívají MS Excel. Jiné zkušenosti s využíváním výpočetní techniky nemají.

Velkou pozornost věnuje městský úřad ze segmentu „F“ vzdělávání z oblasti veřejných zakázek. Minimálně jednou za 6 měsíců se pracovníci (odpovědní za realizaci veřejných zakázek) účastní odborných seminářů. Využívají také možnosti konzultovat své zkušenosti a postřehy s pracovníky jiných úřadů. Nejnovější trendy a změny, hlavně v legislativní úpravě, vyhledávají na internetu, v časopisech a v knihách. I přes toto rozsáhlé spektrum typů vzdělávání zde neutichá zájem o další získávání znalostí. Do dalšího vzdělávání „nutí“ pracovníky hlavně různorodost způsobů hodnocení a jejich častá diskutabilní vhodnost pro typy veřejných zakázek,

Městský úřad ze segmentu „F“ využívá nejčastěji jen jediného kritéria a to nabídkové ceny. Tento způsob hodnocení považují za nejtransparentnější. Z tohoto důvodu jsou také přesvědčeni, že mají dostatečně zpracovaný transparentní systém hodnocení veřejných zakázek.

4.2.2 Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu

Následující kapitola shrnutí výsledků provedeného kvalitativního výzkumu. Podrobné výsledky výzkumu uvádí autorka v příloze C. Na základě vyhodnocení kvalitativního výzkumu⁴⁹ uvádí autorka práce následující dílčí závěry:

- 1) Všichni respondenti vnímají současnou problematiku veřejných zakázek za uspokojivou. Negativa vidí v její složitosti. Jelikož je velmi náročné orientovat se v neustále měnící se právní úpravě. Oblast veřejných zakázek se pak jeví spíše jako příliš administrativně náročný proces
- 2) Nový zákon č.137/2006 Sb. o veřejných zakázkách vnesl částečné zlepšení. Podrobněji a přesněji upravuje postup a hodnocení veřejných zakázek. Zlepšení bylo bohužel vykoupeno vyššími nároky na čas a vzdělávání v problematice. 4 respondenti ze 7 uvedli, že je tento stav „nutí“ k využívání outsourcingových služeb externích poradců.

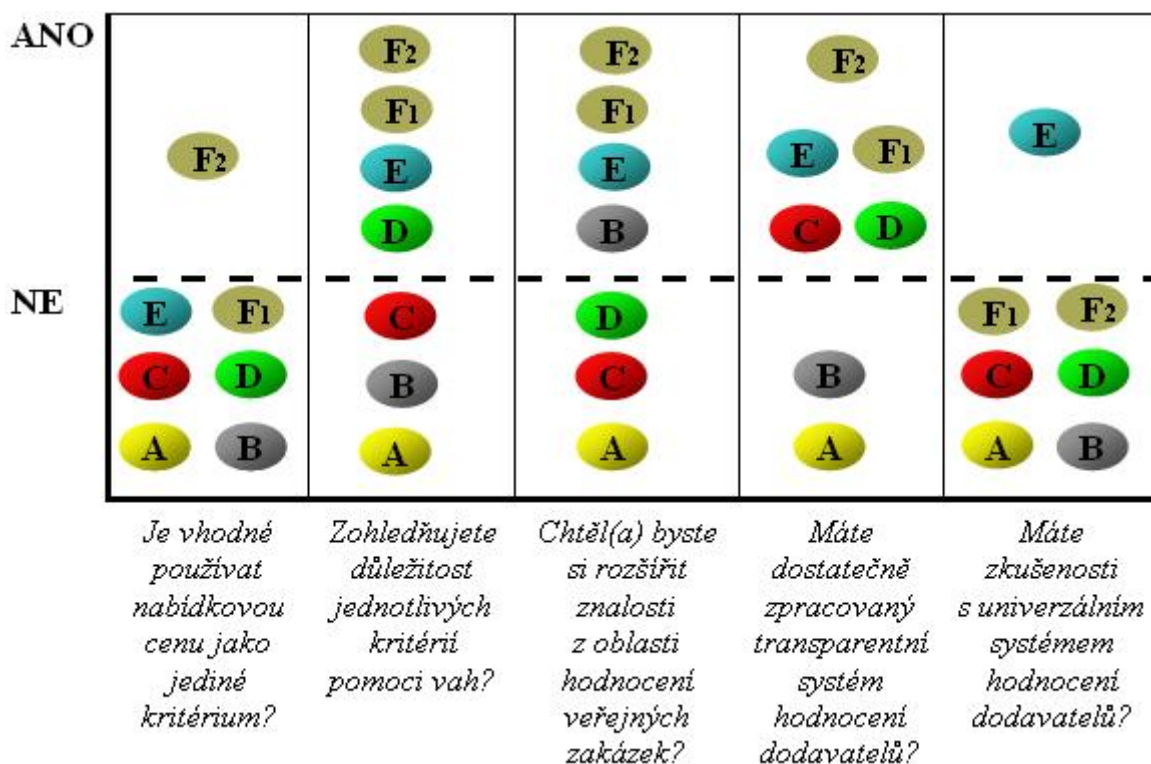
⁴⁹ Kvalitativní výzkum byl zaměřen na zjištění úrovně hodnocení veřejných zakázek obecními a městskými úřady ve Zlínském kraji v roce 2006. Nedílnou součástí výzkumu bylo také zjištění názorů jednotlivých respondentů (zástupců ze segmentů „A“ – „F“) na tuto problematiku.

- 3) Jen jeden respondent ze segmentu „F“ považuje za vhodné vybírat dodavatele zakázky na základě jediného kritéria „nabídkové ceny“. V případě, kdy zadavatel pevně nastaví podmínky soutěže, tak se nabídková cena stává jednoduchým a transparentním způsobem hodnocení. Ostatní respondenti s tímto názorem nesouhlasí. A to hlavně z důvodu legislativní úpravy. Jelikož zákon č.137/2007 Sb. o veřejných zakázkách se týká dodávek a služeb větších hodnot, které jsou spojeny se složitými technickými a jinými parametry, ke kterým je nutno v každém případě přihlížet.
- 4) Při vícekritériálním hodnocení považují za optimální počet použitých kritérií 5 respondenti 6 – 8 kritérií. 2 respondenti vyjádřili názor, že postačí 2 – 5 kritérií. Všichni respondenti se shodli na nutnosti vždy zvažovat dodavatelské nabídky z pohledu nabídkové ceny.
- 5) Systémy hodnocení veřejných zakázek by měly obsahovat také váhy. Tvrdí to 6 respondentů ze 7. Výhodu vah vidí v jejich síle pro zadavatele. Zadavatel může mírou váhy u kritérií zdůraznit jejich důležitost při plnění veřejné zakázky. Váhy využívají ve svých hodnotících systémech 4 respondenti ze 7. Ke stanovení výše vah využívají nejčastěji metody expertního určení nebo metodu postupného rozvrhu vah.
- 6) Cestu k transparentnímu a kvalitativnímu hodnocení dodavatelských nabídek vidí všichni respondenti v dobře zpracovaném hodnotícím systému. Dobrý hodnotící systém sám o sobě ještě nestačí. Je nutné dbát také na jeho správné a plné využívání. Všechny obce a města (bez ohledu na počet obyvatel) by se měly snažit vybírat dodavatele zakázek na základě propracovaných hodnotících systémů. Na tuto oblast nemají respondenti shodný názor. Malé obce vidí využitelnost až pro obce s více jak 1500 občany (tj. segment „C“ – „F“). Velká města vidí využití propracovaných hodnotících systémů jen u obcí a měst s počtem obyvatel převyšující 5 000 občanů (tj. segment „E“ a segment „F“).
- 7) Všichni respondenti spatřují využívání softwarových aplikací (a výpočetní techniky obecně) za přínosné. Mezi přednosti uvedli snadnější archivaci hodnocení a urychlení práce. Negativa spatřují v nákladech souvisejícími s pořízením, vzděláváním a obsluhou. 4 ze 7 respondentů využívají výpočetní techniku při hodnocení veřejných zakázek. Nejčastěji využívají MS Excel (využití například pro tabulku vyhodnocení), MS Word a programy poskytované externími poradci. Respondenti, kteří využívají výpočetní techniku doporučují její maximální využívání. S jejím využíváním (při hodnocení veřejných zakázek) mají pozitivní zkušenosti.
- 8) S univerzálním systémem hodnocení má zkušenost jen jeden respondent. Univerzálnost hodnotících systémů spatřuje spíše v jejich snazší úpravě pro další druh realizované zakázky. Všichni respondenti zastávají názor,

že snad ani nejde sestavit jen jeden univerzální systém. A proto také neexistuje. Důvodem jsou hlavně rozdílné finanční objemy a rozmanitý charakter realizovaných veřejných zakázek. Specifickou „univerzálnost“ systému spatřuje respondent ze segmentu „A“ při výběru dodavatele jen na základě jediného kritéria „nabídková cena“.

- 9) Více jak polovina respondentů (4 ze 7) si chtějí nadále rozšiřovat znalosti z oblasti hodnocení veřejných zakázek. Nezám 3 respondentů o prohlubování svých znalostí je zapříčiněno hlavně využíváním outsourcingových služeb externího poradce a velmi nízkou frekvencí realizace veřejných zakázek (zejména segment „A“).
- 10) Pozitivním zjištěním z výzkumu bylo, že 5 respondentů ze 7 dospělo k závěru, že hodnocení veřejných zakázek probíhá na jejich úřadě na dostatečné a transparentní úrovni. Nespokojenost se svými hodnotícími systémy vyjádřili zástupci obecních úřadů ze segmentů „A“ a „B“. Důvodem je hlavně nevyužívání vah a nedostatek času ke studiu problematiky hodnocení veřejných zakázek.

V závěru shrnutí výsledků, uvádí autorka práce, vizuální znázornění názorů respondentů ze segmentu „A“ – „F“⁵⁰ na vybrané oblasti řešené problematiky.



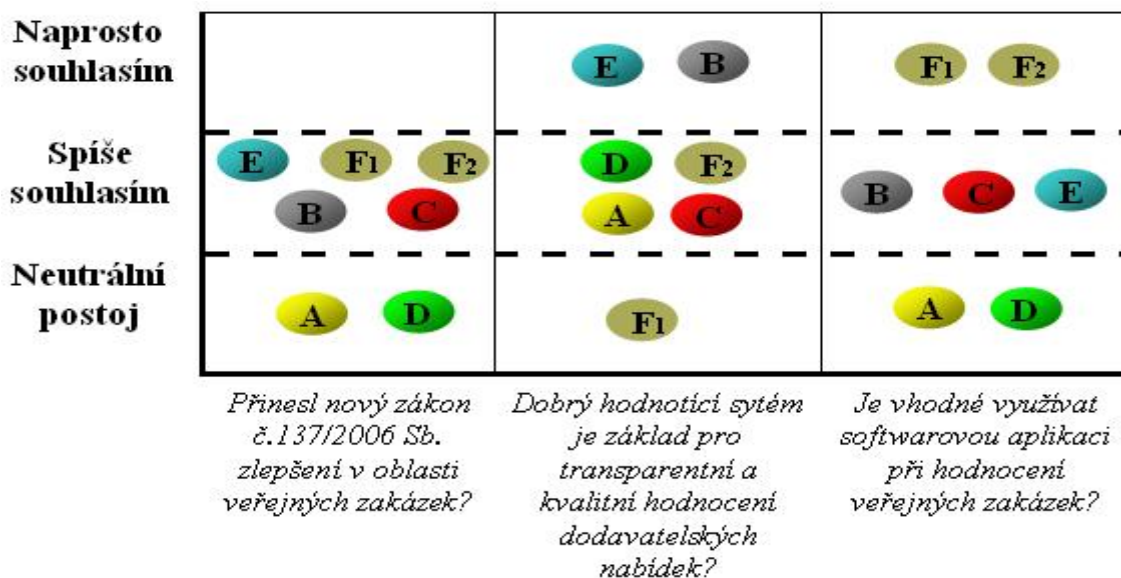
Obrázek č.5: Přehled postojů respondentů na vybrané oblasti řešené problematiky [vlastní zpracování]

⁵⁰ Jelikož se kvalitativního výzkumu účastnili dva zástupci ze segmentu „F“ zvolila autorka práce pro odlišení jejich odpovědí označení F₁ a F₂.

Úkolem tři otázek kvalitativního výzkumu bylo zjistit postoj respondenta k dotazované problematice. U těchto otázek respondent vyjadřoval určitou míru souhlasu či nesouhlasu. Využíváno bylo následující stupnice:

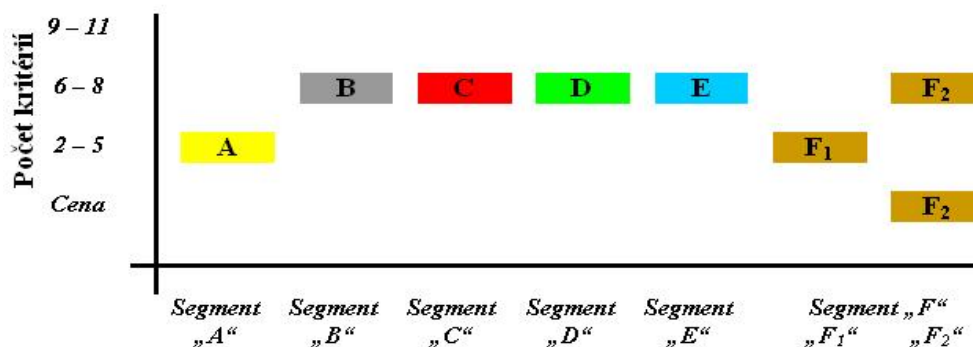
Vůbec nesouhlasím Spíše nesouhlasím Neutrální postoj Spíše souhlasím Naprosto souhlasím

Žádný z respondentů neodpověděl na položenou otázku negativně. Z toho důvodu jsou na obrázku č. 6 znázorněny jen odpovědi souhlasného či neutrálního postoje.



Obrázek č.6: Přehled postojů jednotlivých respondentů na vybrané oblasti řešené problematiky [vlastní zpracování]

V názoru respondentů (viz. obrázek č.7) na počty kritérií v systémech se 5 respondentů shodlo na optimálním počtu 6 – 8 kritérií. Respondent ze segmentu „F₂“ upřednostňuje hodnocení na základě jediného kritéria „cena“. Pokud se jedná o zakázku, která vyžaduje vícekritériální hodnocení, tak doporučuje využívat 6 – 8 kritérií.



Obrázek č.7: Doporučené počty kritérií v systému hodnocení veřejných zakázek [vlastní zpracování]

4.3 Verifikace hypotéz

Po provedeném kvantitativním a kvalitativním výzkumu přistupuje autorka práce ke zjišťování, zda se formulované hypotézy potvrdí či vyvrátí. V této chvíli mají údaje ještě podobu, která nám neumožňuje platnost hypotéz ověřit, musíme je nejdříve upravit. [30, s.126]

Úsudky, prováděné na základě výběrových dat se nazývají testování (ověřování) hypotéz. Tyto hypotézy byly vysloveny o rozdělení sledovaných proměnných v základním souboru, o různých charakteristikách či parametrech, o závislosti různých proměnných apod. Statistický postup, který se při ověřování určité hypotézy používá, je nazýván testem hypotéz. [10, s.69]

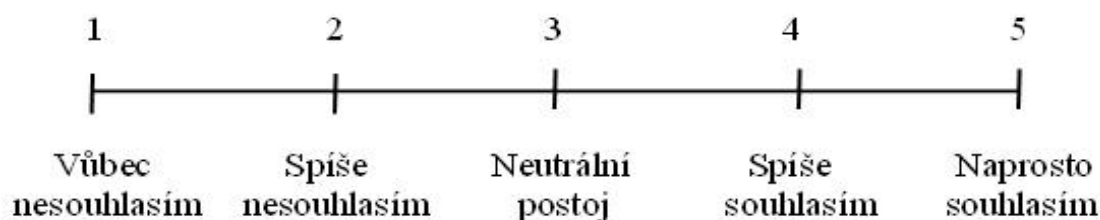
Ověření hypotéz je jedním z dílčích cílů disertační práce (viz. kapitola 2.2) a přispívá tak k úspěšnému naplnění hlavního cíle práce. Na základě poznatků z literatury, případových studií a zákonů si autorka práce stanovila (v úvodu disertační práce) následující hypotézy:

- H₁: Obecní a městské úřady Zlínského kraje se domnívají, že provádí hodnocení veřejných zakázek v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb..** *(Poznej)*
- H₂: V praxi je využíván jednotný (univerzální) systém hodnocení dodavatelů (na obecních a městských úřadech Zlínského kraje).** *(Definuj a navrhni)*
- H₃: Pracovníci obecních a městských úřadů Zlínského kraje mají zájem o nový metodický návod pro hodnocení veřejných zakázek.** *(Formuluj)*
- H₄: Využívání informační techniky při hodnocení veřejných zakázek přináší zkvalitnění a urychlení celého procesu.** *(Využij)*
- H₅: Pravidelné a kvalitní vzdělávání pracovníků v oblasti hodnocení veřejných zakázek (odpovědných za tuto oblast) je nutné minimálně 2x ročně.** *(Publikuj)*
- H₆: Při hodnocení veřejných zakázek není vhodné používat nabídkovou cenu jako jediné kritérium.** *(Navrhni a formuluj)*
- H₇: Obecní a městské úřady Zlínského kraje (patřící do segmentu „A“, „B“ a „C“) nezohledňují při hodnocení veřejných zakázek důležitost jednotlivých kritérií pomocí vah.** *(Poznej)*

ZPRACOVÁNÍ ZÍSKANÝCH ÚDAJŮ

Na základě vyhodnocení výsledků provedeného kvantitativního a kvalitativního průzkumu přistoupila autorka k hodnocení stavených hypotéz v následujícím textu. V kvalitativním průzkumu ověřovalo autorka práce platnost hypotéz H_1 , H_4 prostřednictvím uzavřených otázek s možností zdůvodnění své odpovědi.

Zbylé hypotézy byly verifikovány převážně prostřednictvím kvantitativního průzkumu. Hypotézy H_1 , H_3 , H_4 , H_5 byly v kvantitativním průzkumu uvedeny jako výroky. Bylo zde využito tzv. Likertovy metody, kde bodovací škála neslouží k hodnocení různých vlastností objektu, ale k diferenciaci stanovisek respondentů k různým výroky o hodnoceném jevu či objektu [10, s.92]. Respondenti měli možnost jednotlivé výroky ohodnotit dle vlastního názoru a zkušenosti určitou mírou souhlasu či nesouhlasu. K tomu jim sloužila následující pětibodová škála:



K ověření dalších čtyř hypotéz (H_1 , H_3 , H_4 , H_5) tak autorka může využít popisné statistiky.

U každé ověřované hypotézy se z jednotlivých odpovědí respondentů sečetlo průměrné bodové ohodnocení. Autorkou byl vždy vypočítán medián, modus, maximum, minimum, četnost jednotlivých odpovědí a směrodatná odchylka.

Ověření výroků na základě kvantitativního průzkumu

Odpovědi respondentů byly nejčastěji souhlasného charakteru. Jednotlivé odpovědi respondentů a podrobné výpočty jsou uvedeny v příloze K. Tabulka č.10 uvádí shrnutí celkových výsledků statistického zhodnocení čtyř hypotéz.

Jak je vidět z tabulky č.10 byly stanoveny průměry, jejich směrodatné odchylky, variační koeficient, modus a medián. Pro lepší orientaci byly stanoveny také minimální a maximální hodnoty a jejich absolutní četnosti. Variační koeficient poukazuje na homogenitu odpovědí. Je-li variační koeficient ($v > 0,50$), rozptyl odpovědí je velký a neexistuje shoda v názorech respondentů. U ostatních odpovědí, kde je ($v < 0,50$), se většina respondentů přiklonila ke stejnému názoru. Rozptyl odpovědí je možné také sledovat pomocí směrodatné odchylky. Čím vyšší je směrodatná odchylka, tím více se liší odpovědi respondentů od průměru.

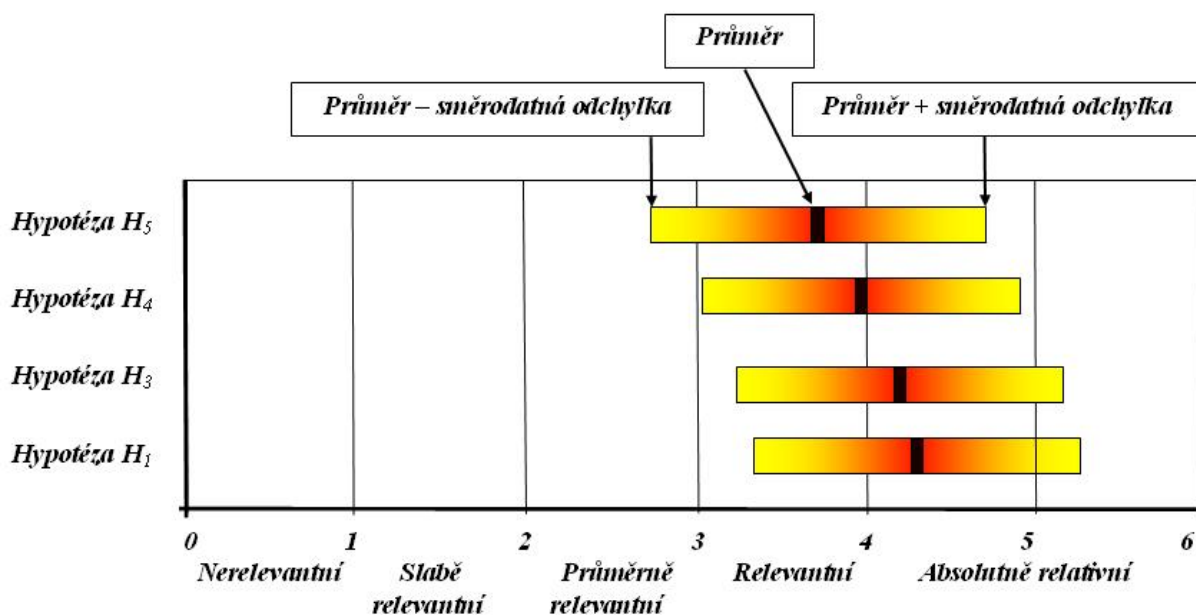
Tab.č.10: Statistické vyhodnocení hypotéz [vlastní zpracování]

		H ₅	H ₄	H ₃	H ₁
ČETNOST	(5) Naprosto souhlasím <i>ABSOLUTNĚ RELEVANTNÍ</i>	40	42	60	68
	(4) Spíše souhlasím <i>RELEVANTNÍ</i>	30	43	33	22
	(3) Neutrální postoj <i>PRŮMĚRNĚ RELEVANTNÍ</i>	38	27	22	27
	(2) Spíše nesouhlasím <i>SLABĚ RELEVANTNÍ</i>	9	2	1	0
	(1) Vůbec nesouhlasím <i>NERELEVANTNÍ</i>	1	4	2	1

		H ₅	H ₄	H ₃	H ₁
Průměr	\bar{x}	3,8390	3,9915	4,2542	4,3220
Medián	\hat{x}	4	4	5	5
Směrodatná odchylka	s	1,0082	0,9785	0,9037	0,8818
Průměr + směrod.odchylka	$\bar{x} + s$	4,8472	4,9701	5,1580	5,2039
Průměr – směrod.odchylka	$\bar{x} - s$	2,8308	3,0130	3,3505	3,4402
Modus	\hat{x}	5	4	5	5
Variační koeficient (%)	$v = s / \bar{x}$	26,2619	24,5156	21,2429	20,4035
Maximum		5	5	5	5
Minimum		1	1	1	1

Autorka práce provedla také hodnocení relevance hypotéz. V této souvislosti pokládá za nutné objasnit pohled a význam relevance. **Relevance** (významnost, důležitost) je měřítko toho, jak silně nějaká věc ovlivňuje realitu, jak kvalitní je informace nebo jak kvalitní je určitá teorie. Relevance je důležité kritérium kvality informace. Významnost velmi silně závisí na kontextu. Dává objektům určitou váhu v závislosti na vztazích mezi objekty. Čím vyšší je váha objektu, tím více je potřeba stav objektu sledovat, neboť jeho změny významně působí na okolí. To co může být v jednom kontextu relevantní, může být v jiném kontextu zcela nevýznamné. Určování důležitosti objektů se provádí pomocí určení důležitosti konkrétního subjektu a může být prováděno objektivními nebo subjektivními metodami. Objektivní metody spočívají v tom, že se určí konkrétní parametry a rozsah povolených hodnot. Tyto parametry se následně úplně a jednoznačně zaznamenají. Pokud není možné zjistit jednoznačně a přesně hodnoty parametrů, provádí se vyhodnocení více nebo méně intuitivně. To znamená, že vyhodnocení je založeno na znalostech, zkušenostech, osobních dojmech. Taková metoda je ale subjektivní. [63]

Pro vyhodnocení hypotéz využila autorka práce metody statistické analýzy. Obrázek č. 8 graficky znázorňuje získané výsledky.

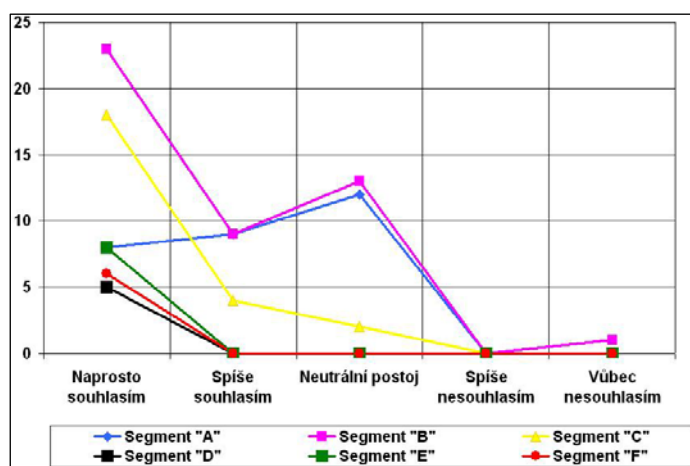


Obrázek č.8: Souhrnné hodnocení relevance hypotéz [vlastní zpracování]

4.3.1 Verifikace jednotlivých hypotéz

Hypotéza H_1 : Obecní a městské úřady Zlínského kraje se domnívají, že provádí hodnocení veřejných zakázek v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb..

Hypotéza H_1 vykazuje nejnižší hodnotu směrodatné odchylky (0,8818), viz.tabulka č.10. Hodnoty respondentů se tak nejvíce blíží k průměrné hodnotě celku. Zasahují do oblasti nadprůměrné relevance dosažených výsledků (3,4402). **Hypotézu H_1 lze tedy považovat za potvrzenou.** Potvrzení hypotézy prokazují také výsledky kvantitativního výzkumu. Na základě kterých se tři



čtvrtiny (76%) zástupců obecních a městských úřadů domnívají, že provádí hodnocení veřejných zakázek v souladu se zákonem. Necelá pětina (18%) respondentů zaujala neutrální postoj. Jen jeden zástupce obecního úřadu ze segmentu „B“ je přesvědčen, že neprovádí hodnocení v souladu s právní úpravou.

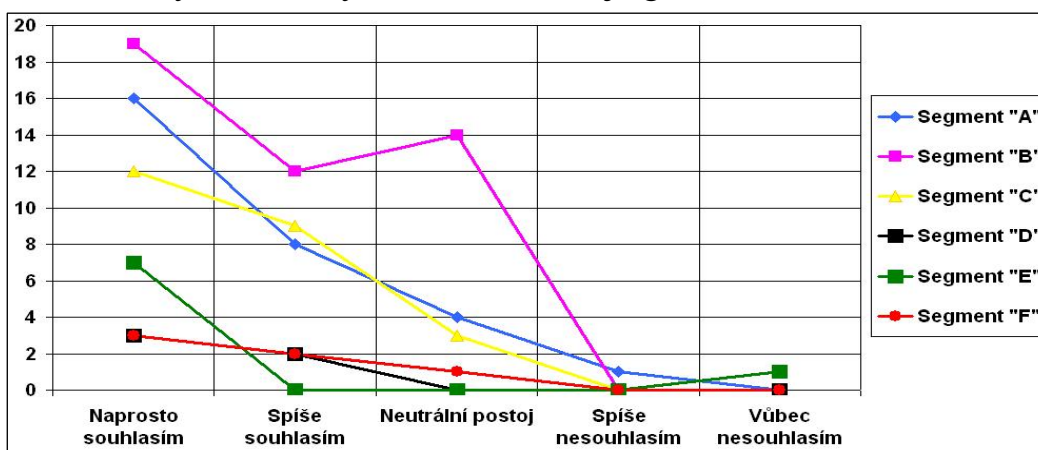
Graf č.33: Názor zástupců jednotlivých segmentů „A“ – „F“ na legislativní správnost hodnocení [vlastní zpracování]

Tab.č.11: Statistické vyhodnocení hypotézy H_1 [vlastní zpracování]

H_1 – hodnocení je prováděno v souladu se zákonem č.127/2006 Sb.							
	„A“	„B“	„C“	„D“	„E“	„F“	
Průměr	3,8621	4,1522	4,6667	5	5	5	
Medián	4	4,5	5	5	5	5	
Směrodatná odchylka	0,8189	0,9773	0,6236	0	0	0	
Průměr + směrodatná odchylka	4,6810	5,1295	5,2903	5	5	5	
Průměr – směrodatná odchylka	3,0431	3,1749	4,0431	5	5	5	
Modus	3	5	5	5	5	5	
Maximum	5	5	5	5	5	5	
Minimum	3	1	3	5	5	5	
Počet odpovědí	Naprostou souhlasím (5)	8	23	18	5	8	6
	Spíše souhlasím (4)	9	9	4	0	0	0
	Neutrální postoj (3)	12	13	2	0	0	0
	Spíše nesouhlasím (2)	0	0	0	0	0	0
	Vůbec nesouhlasím (1)	0	1	0	0	0	0

Hypotéza H₃: Pracovníci obecních a městských úřadů Zlínského kraje mají zájem o nový metodický návod pro hodnocení veřejných zakázek.

Převážná většina respondentů (79%) kvantitativního výzkumu vidí přínos v novém metodickém manuálu. Necelá pětina respondentů (18%) nemá vyhraněný názor na metodický manuál. A jen pro 3% respondentů nepředstavuje nový metodický manuál přínos. Zájem zástupců jednotlivých segmentů „A“ - „F“ o nový metodický návod znázorňuje graf č.34.



Graf č.34: Názor na přínos nového metodického manuálu [vlastní zpracování]

Nový metodický manuál by pracovníci obecních a městských úřadů Zlínského kraje velmi přivítali. Dokladem je i hodnota směrodatné odchylky, která zde dosahuje druhé nejnižší hodnoty (0,9037), viz. tabulka č.10. **Hypotézu H₃ lze podle těchto zjištění potvrdit.**

Tab.č.12: Statistické vyhodnocení hypotézy H₃ [vlastní zpracování]

H ₃ – Názor respondentů na přínos nového metodického manuálu							
	„A“	„B“	„C“	„D“	„E“	„F“	
Průměr	4,345	4,044	4,375	4,6	4,5	4,333	
Medián	5	4	4,5	5	5	4,5	
Směrodatná odchylka	0,842	0,955	0,696	0,490	1,323	0,745	
Průměr + směrodatná odchylka	5,187	4,998	5,071	5,090	5,823	5,079	
Průměr – směrodatná odchylka	3,503	3,089	3,679	4,110	3,177	3,588	
Modus	5	5	5	5	5	5	
Maximum	5	5	5	5	5	5	
Minimum	2	1	3	4	1	3	
Počet odpovědí	Naprosto souhlasím (5)	16	19	12	3	7	3
	Spíše souhlasím (4)	8	12	9	2	0	2
	Neutrální postoj (3)	4	14	3	0	0	1
	Spíše nesouhlasím (2)	1	0	0	0	0	0
	Vůbec nesouhlasím (1)	0	1	0	0	0	0

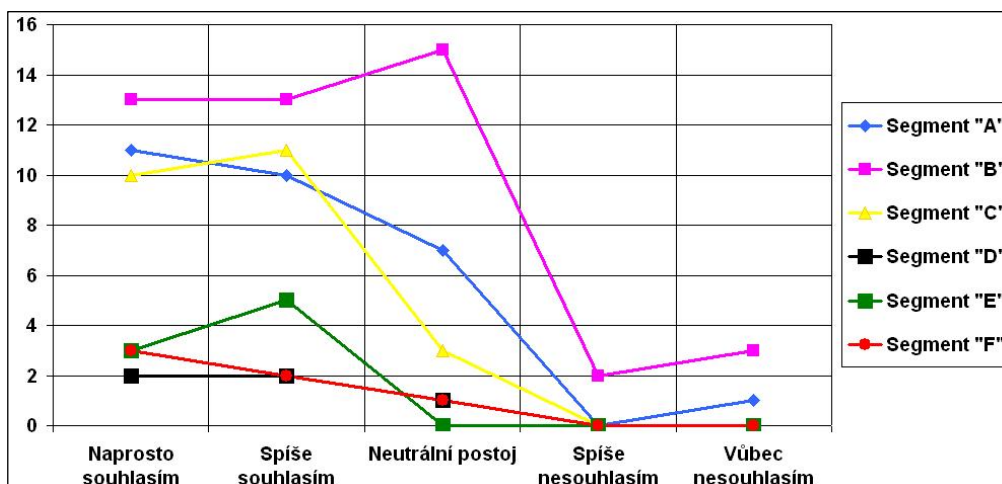
Hypotéza H₄: Využívání informační techniky při hodnocení veřejných zakázek přináší zkvalitnění a urychlení celého procesu.

Na základě výsledků *kvalitativního* výzkumu spatřuje 5 respondentů ze 7 velké výhody a přínosy ve využívání softwarové aplikace při hodnocení nabídek. Z výsledků *kvantitativního* vyplývá, že necelé tři čtvrtiny respondentů (72%) souhlasí s výrokem, že využívání informační techniky při hodnocení veřejných zakázek přináší zkvalitnění a urychlení tohoto procesu. Přesně polovina z nich (36%) naprosto souhlasí a druhá polovina (36%) respondentů spíše souhlasí. Více než pětina (23%) respondentů k dotazované problematice zaujalo neutrální postoj. Zbylých 5% respondentů nesouhlasí s výrokem. Hypotéza H₄ vykazuje druhou nejvyšší hodnotu směrodatné odchylky (0,9785), viz.tabulka č.10.

Tab.č.13: Statistické vyhodnocení hypotézy H₄ [vlastní zpracování]

H ₄ – Názor na pozitivní přínosy plynoucí z využívání informační techniky						
	„A“	„B“	„C“	„D“	„E“	„F“
Průměr	4,0345	3,6739	4,2917	4,2	4,3750	4,3333
Medián	4	4	4	4	4	4,5
Směrodatná odchylka	0,9643	1,1239	0,6757	0,7483	0,4841	0,7454
Průměr + směr.odchylka	4,9988	4,7978	4,9674	4,9483	4,8591	5,0787
Průměr – směr.odchylka	3,0702	2,5500	3,6159	3,4517	3,8909	3,5880
Modus	5	3	4	5	4	5
Maximum	5	5	5	5	5	5
Minimum	1	1	3	3	4	3

Hypotézu H₄ lze podle těchto zjištění považovat za potvrzenou. Názory jednotlivých zástupců obecních a městských úřadů Zlínského kraje na uvedenou hypotézu znázorňuje následující graf č.35.



Graf č.35: Názor zástupců jednotlivých segmentů „A“ – „F“ na pozitivní přínosy plynoucí z využívání informační techniky [vlastní zpracování]

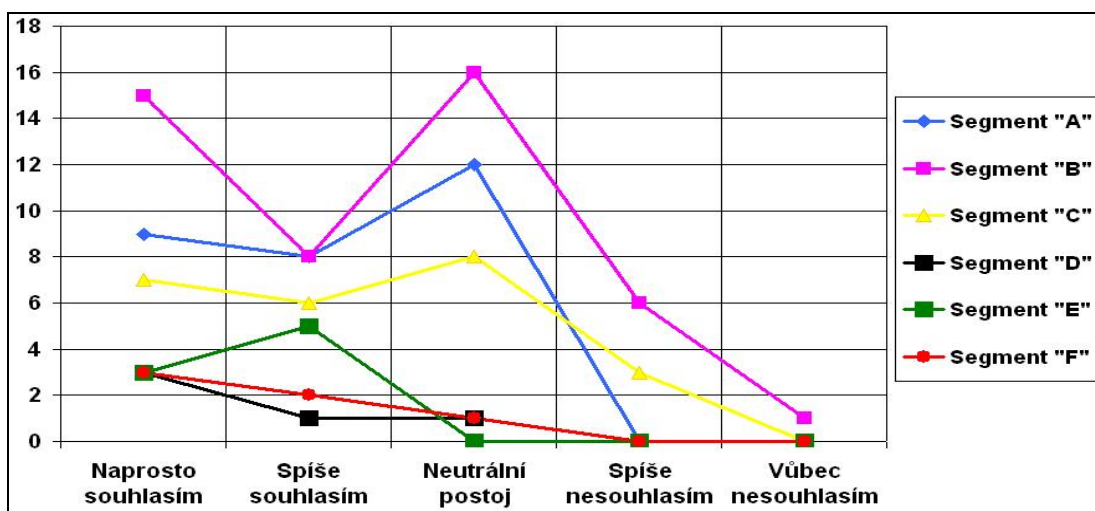
Hypotéza H₅: Pravidelné a kvalitní vzdělávání pracovníků v oblasti hodnocení veřejných zakázek (odpovědných za tuto oblast) je nutné minimálně 2x ročně.

Po přepočítání sledovaných hodnot lze hypotézu H₅ považovat za relevantní s největší hodnotou směrodatné odchylky (1,0082). Zjištěné hodnoty respondentů se tak nejvíce liší od průměrné hodnoty celku. Hodnoty zasahují do oblasti průměrné relevance (2,8308), viz. tabulka č.10 a obrázek č.7.

Tab.č.14: Statistické vyhodnocení hypotézy H₅ [vlastní zpracování]

H ₅ – Vzdělávání je nutné minimálně 2 x ročně							
	„A“	„B“	„C“	„D“	„E“	„F“	
Průměr	3,8966	3,6522	3,7083	4,4	4,3750	4,3333	
Medián	4	3,5	4	5	4	4,5	
Směrodatná odchylka	0,8447	1,1271	1,0198	0,8	0,4841	0,7454	
Průměr + směr.odchylka	4,7412	4,7793	4,7281	5,2	4,8591	5,0787	
Průměr – směr.odchylka	3,0519	2,5251	2,6886	3,6	3,8909	3,5880	
Modus	3	3	3	5	4	5	
Maximum	5	5	5	5	5	5	
Minimum	3	1	2	3	4	3	
Počet odpovědí	Naprosto souhlasím (5)	9	15	7	3	3	3
	Spíše souhlasím (4)	8	8	6	1	5	2
	Neutrální postoj (3)	12	16	8	1	0	1
	Spíše nesouhlasím (2)	0	6	3	0	0	0
	Vůbec nesouhlasím (1)	0	1	0	0	0	0

Na základě výsledků z kvantitativního výzkumu tedy vyplývá, že s hypotézou H₅ naprosto souhlasí více jak třetina respondentů (34%). Čtvrtina (25%) spíše souhlasí a neutrální postoj zaujala skoro třetina respondentů (32%). S nutností vzdělávat se pravidelně a kvalitně minimálně 2 x do roka spíše nesouhlasí necelá desetina (8%) respondentů (6 zástupců obecních úřadů ze segmentu „B“ a 3 zástupci obecních úřadů ze segmentu „C“). Jen jeden respondent (ze segmentu „B“) vůbec nesouhlasí s výrokem. Z uvedených výsledků vyplývá, že více jak polovina respondentů (59%) souhlasí s nutností vzdělávání se minimálně 2 x do roka. Jen necelá desetina (8%) respondentů nesouhlasí s nutností tak častého vzdělávání. Číselně vyjádřeno - s hypotézou H₅ spíše nesouhlasí 6 zástupců ze segmentu „B“ a 1 ze segmentu „C“. Pouze 1 respondent ze segmentu „B“ vůbec nesouhlasí. **Hypotézu H₅ je dle těchto zjištění považovat za potvrzenou.**

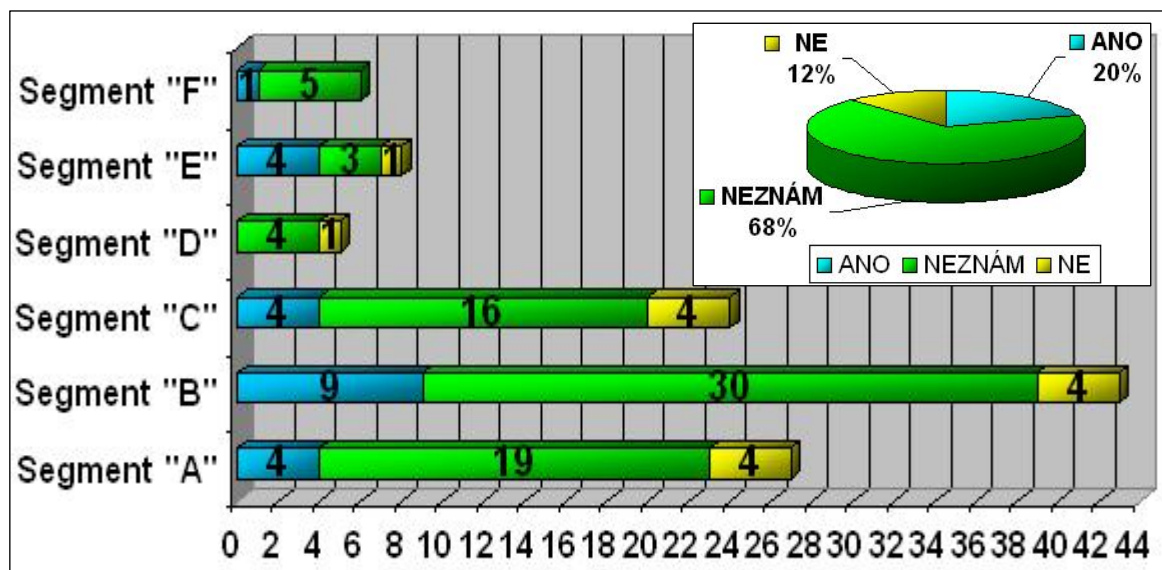


Graf č.36: Názory zástupců jednotlivých segmentů „A“ – „F“ na nutnost vzdělávání minimálně 2x do roka [vlastní zpracování]

Hypotéza H₂: *V praxi je využíván jednotný (univerzální) systém hodnocení dodavatelů (na obecních a městských úřadech Zlínského kraje).*

Jelikož se autorce práce nepodařilo, při literární rešerši a zpracovávání údajů pro případové studie, nalézt informace o existenci jednotného (univerzálního) systému, tak přistoupila ve výzkumu ke zjištění jeho existence, znalosti a případném používání mezi respondenty. Tato skutečnost vedla k formulaci hypotézy H₂. Tato hypotéza H₂ byla v dotazníkovém šetření kvantitativního výzkumu ověřována prostřednictvím otázky uzavřeného typu. Respondenti měli možnost označit odpověď na otázku „Při hodnocení veřejných zakázek využíváte univerzální systém hodnocení dodavatelů“ buď „ANO“, „NE, protože o žádném univerzálním systému hodnocení dodavatelů nevíme“ nebo „NE (s možností uvedení důvodu)“.

Z výsledku kvantitativního výzkumu vyplynulo, že více jak tři pětiny (68%) obecních a městských úřadů Zlínského kraje nevyužívají univerzální systém k hodnocení veřejných zakázek. A to proto, že žádný univerzální systém hodnocení dodavatelů neznají. Osmina respondentů (12%) nevyužívala univerzální systém hodnocení z důvodu individuálnosti svých veřejných zakázek. Přístupovali tak k individuálnímu hodnocení každé zakázky a z výše uvedených důvodů neměli ani potřebu zjišťovat existenci univerzálního systému. Celá pětina respondentů (20%) využívala univerzálního systému hodnocení dodavatelů. Autorka práce se domnívá, že nízké procento využívání univerzálního systému hodnocení je způsobeno hlavně charakterem realizovaných veřejných zakázek. To znamená, že tento systém lze aplikovat jen u stejnorodých veřejných zakázek. Pro úřady větších obcí a měst, které realizují různé druhy veřejných zakázek se tak univerzální systém stává nepotřebným.



Graf č.37: Využívání univerzálního systému hodnocení dodavatelů v roce 2006. Výsledky kvantitativního výzkumu [vlastní zpracování]

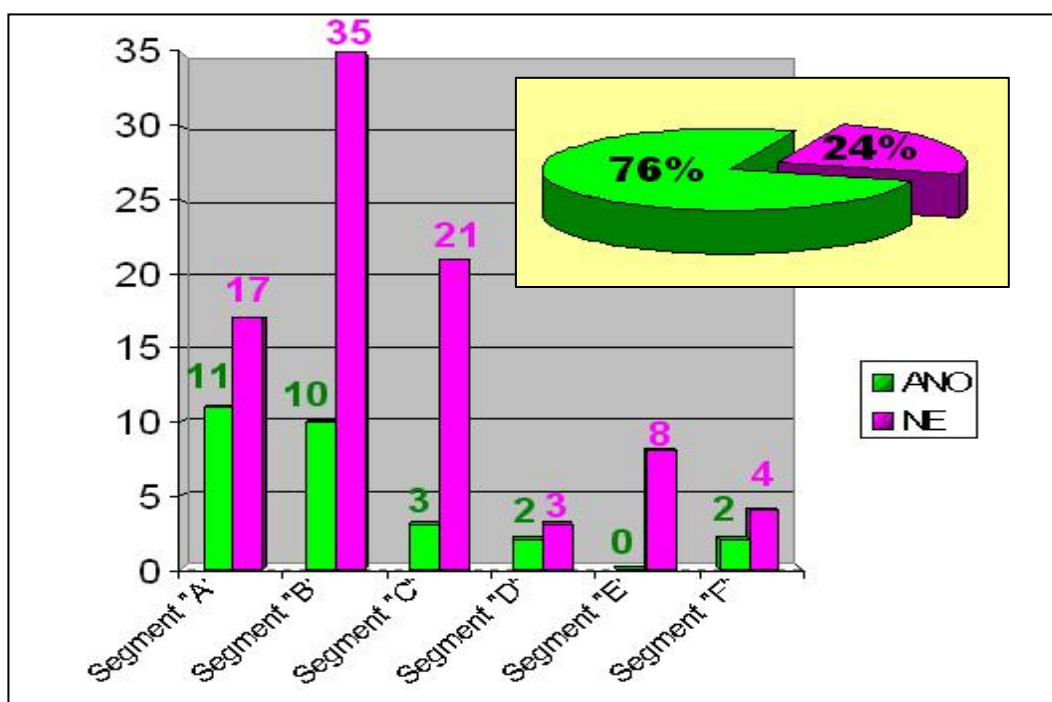
Při kvalitativním výzkumu autorka taktéž zjišťovala názory respondentů na využívání univerzálního systému hodnocení dodavatelů v praxi. Pouze jeden respondent ze sedmi uvedl zkušenost s využíváním univerzální hodnotícího systému.

Dle výše uvedených zjištění není možno potvrdit hypotézu H_2 . Z kvalitativního výzkumu vyplývá neznalost tohoto systému převážnou většinou (86%). Stejně tak i z kvantitativního výzkumu vyplývá, že převážná většina respondentů obecních a městských úřadů Zlínského kraje (80%) univerzální systém hodnocení dodavatelů nevyužívá (12%) či nezná (68%). Pouhá jedna pětina (20%) respondentů využívá univerzální systém v praxi. A protože vychází jen ze zkušenosti pětiny respondentů autorka práce **zamítá** formulovanou hypotézu H_2 .

Hypotéza H₆: Při hodnocení veřejných zakázek není vhodné používat nabídkovou cenu jako jediné kritérium.

Na základě provedeného *kvalitativního výzkumu* souhlasí většina respondentů (6 ze 7) s hypotézou H₆. Jen jeden zástupce ze segmentu F spatřuje výhody v hodnocení nabídek jen na základě jediného kritéria „nabídkové ceny“. Cena je dle výsledků výzkumů bezesporu důležitým kritériem pro rozhodování, ale musí se zohlednit i jiné aspekty.

Úkolem *kvantitativního výzkumu* bylo také zjistit souhlas či nesouhlas respondentů s vhodností použití kritéria „cena“ jako jediného kritéria při hodnocení veřejné zakázky. Tři čtvrtiny (76%) respondentů dospěli k zamítavému postoji. Souhlas či odmítavý názor zástupců úřadů obcí a měst z jednotlivých segmentů „A“ – „F“ znázorňuje následující graf č.38. **Hypotéza H₆ byla stanovena negativně a tudíž ji lze, na základě uvedených zjištění, potvrdit.**

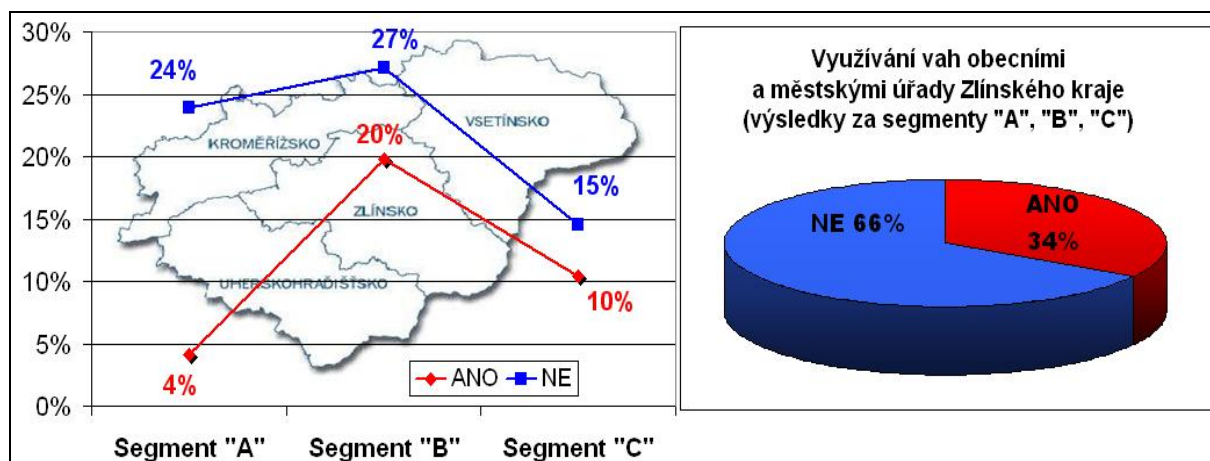


Graf č.38: Souhlas / nesouhlas s využívání jen jediného kritéria „nabídkové ceny“ [vlastní zpracování]

Hypotéza H₇: Obecní a městské úřady Zlínského kraje (patřící do segmentu „A“, „B“ a „C“) nezohledňují při hodnocení veřejných zakázek důležitost jednotlivých kritérií pomocí vah.

V kvalitativní výzkumu uvedli 4 respondenty ze 7, že váhy využívají. Jedná se však o zástupce obecních a městských úřadů ze segmentů „D“ – „F“. Zástupci úřadů ze segmentu „A“ – „C“ nezohledňují důležitost jednotlivých kritérií pomocí vah.

Z dílčích výsledků (segmenty „A“ – „C“) kvantitativní výzkumu vyplývá, že jen třetina respondentů (34 %) zohledňuje důležitost jednotlivých kritérií pomocí vah. Z nichž nejvíce váhy využívají obce ze segmentu „B“ (20%). Dvě třetiny (66%) zástupců úřadů ze segmentů „A“ – „C“ Zlínského kraje nezdůrazňují důležitost jednotlivých kritérií prostřednictvím vah.



Graf č.39: Zohledňování důležitosti jednotlivých kritérií pomocí vah úřady ze segmentů „A“ – „C [vlastní zpracování]

Hypotéza H₇ byla stanovena negativně a tudíž jí lze, na základě uvedených zjištění, potvrdit.

Ze sedmi stanovených hypotéz byla hypotéza H₂ vyvrácena. A to na základě získaných výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu (mezi obecními a městskými úřady Zlínského kraje).

4.4 Východiska pro splnění hlavního cíle práce

Na základě výsledků případových studií, provedeného kvantitativního a kvalitativního výzkumu a ověření stanovených hypotéz dospěla autorka práce k závěru, že je nutné při plnění hlavního cíle disertační práce⁵¹ navrhnout systém hodnocení a výběru dodavatelů ve třech rovinách, tj. pro tři cílové skupiny měst a obcí Zlínského kraje. V souvislosti s výsledky rozdělila autorka práce respondenty do tří skupin – skupina tzv. malých obcí, středně velkých obcí a měst, velkých obcí a měst. V následující tabulce můžeme vidět charakteristiku jednotlivých skupin a matematické vyjádření rozdělení obcí a měst Zlínského kraje.

Tab.č.15: Přehled rozdělení obcí do jednotlivých skupin dle počtu obyvatel (k 1.1.2007); [vlastní zpracování]

Skupina	Segmenty měst a obcí	Obce a města s počtem obyvatel	Počet obcí a měst ZK	% podíl počtu	Počet obyvatel obcí a měst ZK	% podíl počtu
Malé	„A“ a „B“	Do 1499	228	75 %	133 366	23 %
Střední	„C“ a „D“	1 500 – 4 999	56	18 %	132 924	23 %
Velké	„E“ a „F“	5 000 a více	20	7 %	323 549	55 %
Celkem	---	---	304	100 %	589 839	100 %

Parametrem pro rozdělení obcí a měst Zlínského kraje do tří skupin byly zjištěné možnosti (hlavně finanční a frekvence realizace veřejných zakázek) jednotlivých úřadů. Obce a města tak ve skupinách vykazují podobný charakter v oblasti řešení veřejných zakázek. Stručné shrnutí charakteristik a možností úřadů rozdělených do tří skupin přináší následující text.

První úhel pohledu při návrhu systému hodnocení a výběru dodavatelů musí být směřován na tzv. *malé* obce. Jedná se o skupinu obcí s počtem obyvatel do 1 499 občanů (k 1.1.2007), které nemají velkou zkušenost a možnosti s hodnocením veřejných zakázek. Je to hlavně z finančních důvodů a z důvodu nízké frekvence realizace veřejných zakázek, která úzce souvisí právě s nedostatkem finančních prostředků v rozpočtech malých obcí. Zástupci „malých“ obcí tak převážně provádějí hodnocení veřejných zakázek za pomoci nejzákladnějších metod. Faktorem výběru konkrétní hodnotící metody je zde její časová náročnost, jednoduchost, nezkušenost s jinou metodou. Mezi malými obcemi převažuje hodnocení na základě jediného kritéria a tím je cena. K hodnocení veřejných zakázek přistupují zastupitelé obce (nejčastěji starostové), kteří nemají dostatek času k pravidelnému vzdělávání z oblasti

⁵¹ Hlavním cílem disertační práce je navrhnout systém hodnocení a výběru dodavatelů pro potřeby městských a obecních úřadů Zlínského kraje v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č.137 / 2006 Sb..

hodnocení veřejných zakázek. Z výše uvedených důvodů je ve velmi malé míře využívána softwarová aplikace určena k hodnocení veřejných zakázek. Skupinu malých obcí představují tři čtvrtiny (75 %) obcí Zlínského kraje ve kterých žilo k 1.1.2007 necelá čtvrtina (23 %) obyvatel tohoto kraje.

Druhý úhel pohledu je nutné zaměřit na druhou skupinu tzv. *středně velkých* obcí a měst s počtem obyvatel 1 500 – 4 999 občanů. Přístup těchto obcí a měst k hodnocení veřejných zakázek lze považovat za střední úroveň. Frekvence a finanční objem veřejných zakázek je, v porovnání s malými obcemi, vyšší. Díky tomuto stavu mají středně velké obce a města možnost čerpat zkušenosti z již realizovaných veřejných zakázek. Tento fakt má za pozitivní následek zvyšování zkušenosti a vyšší propracovanost hodnotících systémů. Oblasti veřejných zakázek se většinou věnuje konkrétní zastupitel. Má tak větší časový fond pro studium a neustálé zlepšování hodnotících systémů. Je zde vidět posun k vícekritériálnímu hodnocení a ke snaze využívat váhy. Pozitivním zjištěním je zde výsledek, že obce a města ze segmentu „D“ vůbec nevyužívají jen jednoho kritéria a to cenu. Zvyšuje se zde i poměr využívání základních softwarových aplikací (např. MS Excel).

Poslední skupinou, na kterou se je nutné dívat z odlišného úhlu pohledu, jsou tzv. *velké* obce a města s počtem obyvatel 5 000 a více občanů. Ve Zlínském kraji tuto skupinu sice tvoří „jen“ 7 % obcí a měst, ale je nutné podotknout, že k 1.1.2007 tvořily domov pro více jak polovinu (55%) obyvatelstva Zlínského kraje. Problematika veřejných zakázek se tu stává denní tematikou. Odpovědní pracovníci úřadu se pravidelně a často vzdělávají. Využívají softwarové aplikace při hodnocení veřejných zakázek. Jsou zde i obce a města, které software zatím nemají, ale vážně uvažují o jeho pořízení do budoucna. S velikostí obcí a měst také úzce souvisí zvyšující se frekvence a finanční objem realizovaných zakázek. Se zvyšujícími se nároky na znalosti legislativní úpravy veřejných zakázek přistupují velké obce a města k využívání outsourcingových služeb externího poradce v oblasti veřejných zakázek. Smutnou výsadou velkých obcí a měst Zlínského kraje jsou bohužel obdržené pokuty udělené za nedodržení legislativních náležitostí při realizaci veřejných zakázek.

Z výše uvedených zjištění bude autorka práce vycházet při návrhu systému hodnocení dodavatelů veřejných zakázek, který je obsahem kapitoly 4.5.

4.5 Návrh systému hodnocení dodavatelů zakázek

Na základě zpracovaných případových studií a výsledků provedeného kvantitativního a kvalitativního výzkumu dospěla autorka práce k závěru, že ke splnění stanoveného hlavního cíle⁵² bude třeba navrhnout tři hodnotící systémy (P₁, P₂ a P₃) pro účely hodnocení veřejných zakázek obecními a městskými úřady Zlínského kraje. Tyto tři systémy jsou tak stavebním pilířem projektu tvorby systému hodnocení. Tvorbu jediného hodnotícího systému autorka práce zavrhlá. A to hlavně z důvodu nepotvrzení hypotézy H₂. Z výsledků kvantitativního výzkumu vyplývá, že převážná většina (80%) respondentů univerzální systém nevyužívá. Převážně z důvodu jeho neznalosti až pochybnosti o jeho existenci a individuálnosti svých veřejných zakázek. Obdobný názor na univerzální systém hodnocení měli také respondenti kvalitativního výzkumu, tj. nemají zkušenost s jeho využíváním a spíše se domnívají, že ani neexistuje. Z tohoto důvodu přistoupila autorka k dekompozici „univerzálního“ systému do tří samostatných hodnotících systémů, které více budou vyhovovat současnému stavu hodnocení veřejných zakázek obecními a městskými úřady Zlínského kraje.

4.5.1 Definování projektu

Pro potřeby naplánování tvůrčích činností autorkou práce slouží následující část kapitoly a to „vymezení projektu“. Autorka zde stručně uvádí základní (stavební) body, jejichž splnění vede ke splnění hlavního cíle projektu. A tím i splnění hlavního cíle disertační práce.

Vymezení projektu

NÁZEV PROJEKTU: Projekt návrhu systému hodnocení a výběru dodavatelů pro potřeby obecních a městských úřadů Zlínského kraje.

HISTORIE PROJEKTU: K práci na tomto projektu vedla autorku snaha o zefektivnění systému hodnocení a výběru dodavatelů. V neposlední řadě je to také snaha o usnadnění a urychlení práce pracovníkům obecních a městských úřadů Zlínského kraje (širší využívání informační techniky).

Autorka práce provedla teoretickou rešerši, analýzu současného stavu, zpracovala případové studie, provedla

⁵² Navrhnout systém hodnocení a výběru dodavatelů pro potřeby obecních a městských úřadů Zlínského kraje v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č.137 / 2006 Sb..

kvantitativní a kvalitativní výzkum se zaměřením na hodnocení veřejných zakázek obecními a městskými úřady Zlínského kraje. Včetně ověření stanovených sedmi hypotéz.

HLAVNÍ CÍL PROJEKTU: Navrhnout systém hodnocení a výběru dodavatelů pro potřeby obecních a městských úřadů Zlínského kraje v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č. 137 / 2006 Sb..

DÍLČÍ CÍLE: Cílem navrhovaného systému hodnocení dodavatelů je také díky volbě správných dodavatelů posílit důvěryhodnost obecních a městských úřadů a zvýšit tak spokojenost občanů.

Nová metodika hodnocení dodavatelů nesmí být náročná na svou proveditelnost a transparentnost z pohledu pracovníka - hodnotitele.

Hodnotící systémy musí mít 3 verze (tj. 3 úhly pohledu). Viz. kapitola 4.4.

Součástí projektu je aplikace nového systému do softwarové podoby. Výsledkem projektu bude nový systém s „univerzální“ metodikou hodnocení dodavatelů. Celý projekt bude brát v úvahu vytyčená kritéria úspěchu (viz.níže).

Při návrzích je nutné vycházet ze zpracovaných případových studií a ze získaných výsledků z provedeného kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

KRITÉRIE ÚSPĚCHU: Aby byl nový systém efektivní je nutné dbát na jeho praktičnost, jednoduchost, transparentnost a zamezení chybovosti.

Zamezení redundantnosti informací a eliminování duplicit v systému.

Maximální využívání informační techniky pro zjednodušení a urychlení celého systému hodnocení dodavatelů.

Minimalizování nákladů systému a maximální usnadnění práce pracovníkům – hodnotitelům.

Ke zvýšení motivace pracovníků hodnotících dodavatele je nutné provázat tento systém se systémem mzdovým a zainteresovat tak hmotně i nehmotně pracovníky na správném hodnocení a výběru dodavatelů.

**SOUČÁSTÍ
PROJEKTU
NENÍ:**

Implementace navrženého hodnotícího systému do praxe.

Tvorba databáze.

Úkolem autorky zároveň nebude zapojovat do procesu zlepšení systému hodnocení a výběru dodavatelů pracovníky obecních a městských úřadů Zlínského kraje.

**OMEZENÍ
PROJEKTU:**

Časové omezení – stanovenou problematiku je třeba zvládnout vyřešit do konce listopadu 2007.

Zaškolení pracovníků obecních a městských úřadů by měli zajistit odborní pracovníci (vybraní zástupci obcí a měst popřípadě Zlínského kraje).

**PODMÍNKY
PROJEKTU:**

Při řešení projektu bude autorka práce využívat materiály (směrnice) obecních a městských úřadů Zlínského kraje (zpracované případové studie v kapitole 1.8). Dále vychází z konkrétních zkušeností jednotlivých pracovníků, kteří jsou s danou problematikou v každodenním kontaktu (na základě rozhovorů s nimi). Posledním zdrojem informací jsou výsledky z provedeného kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Je třeba rozlišit specializované činnosti, na které je lepší využít outsourcingových služeb.

Při návrhu systému hodnocení a výběru dodavatelů využije autorka práce výsledků provedeného cluster brainstormingu.

CLUSTER BRAINSTORMING

Tab.č.16: Cluster brainstorming – návrh systému hodnocení a výběru dodavatelů veřejných zakázek [vlastní zpracování]

SYSTÉM HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK	
KDO ? - bude hodnotící systém využívat?	<i>Navrhovaný systém hodnocení je nutné vytvořit pro 3 typy subjektů (1 = segment „A“ a „B“, 2 = segment „C“ a „D“ a 3 = segment „E“ a „F“)</i>
KDY ? - toho chceme dosáhnout-kdy bude hodnotící systém využíván?	<i>Pro splnění stanovených cílů projektu je nutné ho využívat při každé nákupní situaci (dle § 78 zákona 137/2006 Sb.), tj. hodnocení veřejné zakázky na základě nejnižší nabídkové ceny nebo ekonomické výhodnosti nabídky (vícekriteriální hodnocení, aplikace vah).</i>
KDE ? - a v JAKÉ situaci bude hodnotící systém využíván?	<i>Projekt je zaměřen pro potřeby obecních a městských úřadů Zlínského kraje na všechny druhy veřejných zakázek (veřejné zakázky na dodávky, veřejné zakázky na stavební práce, veřejné zakázky na služby).</i>
JAK ? - toho chceme dosáhnout?	<i>Nový systém hodnocení a výběru dodavatelů je založen na principu využívání metod průmyslového inženýrství a zkušeností obecních a městských úřadů z minulých let. (využitím výpočetní techniky, hmotnou a nehmotnou zainteresovaností, školením a vzděláváním pracovníků úřadů).</i>
PROČ ? - toho chceme dosáhnout?	<i>Důvodem projektu je zvýšit kvalitu hodnocení a snížit náklady (zvýšit spokojenost občanů, dodavatelů a pracovníků úřadů, specifický způsob přípravy na požadavky Evropské unie, zamezení pokut od ÚOHS).</i>
CO ? - chceme dosáhnout?	<i>Cílem projektu je zlepšit systém hodnocení a výběru dodavatelů obecními a městskými úřady Zlínského kraje (Zkvalitnění práce pracovníků úřadu, získání občana, úspora nákladů ⇒ např. nesprávně zvoleným dodavatelem)</i>

CLUSTER BRAINSTORMING – SYSTÉM HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK

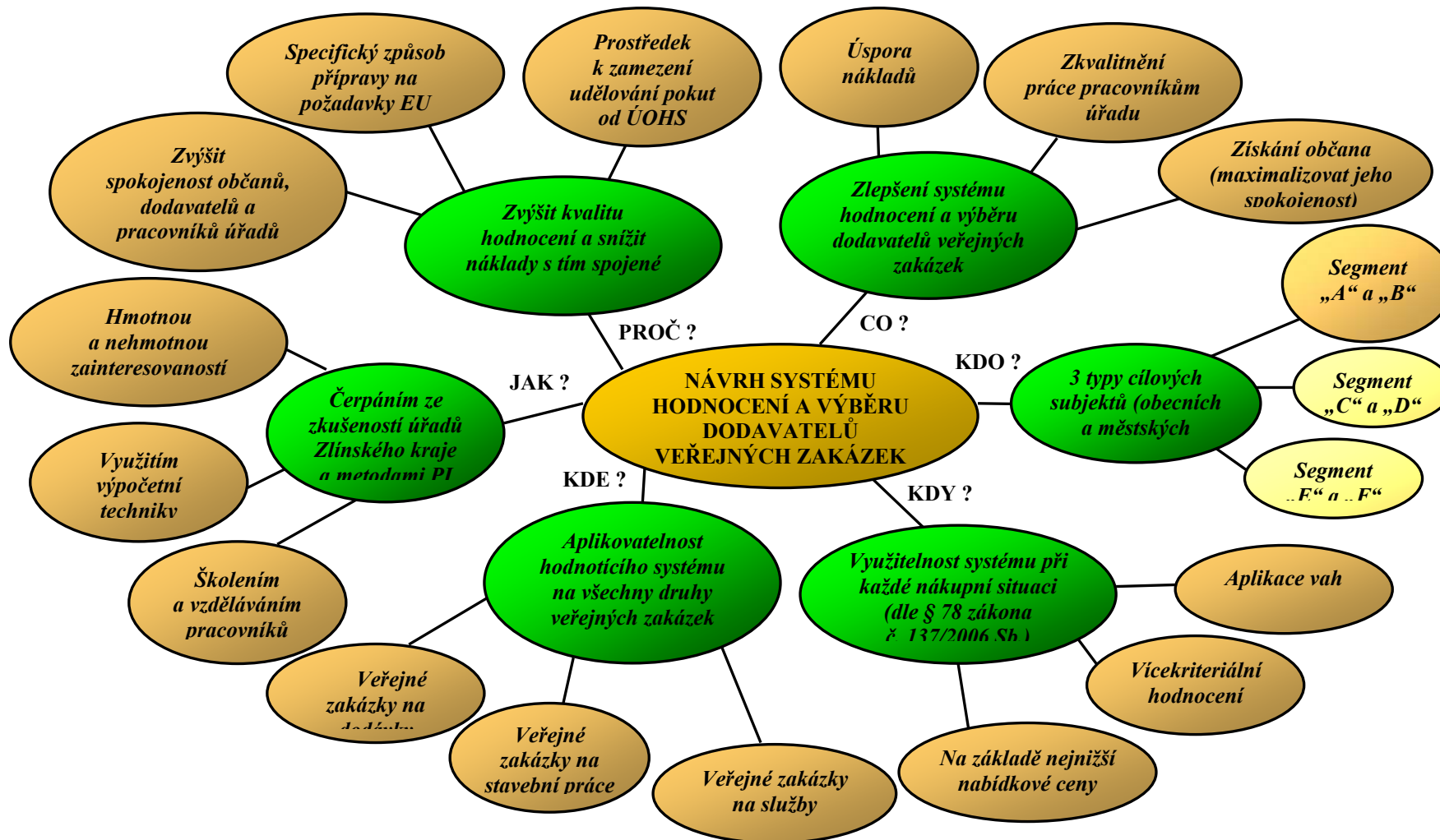


Schéma č.5: Cluster brainstorming [vlastní zpracování]

4.5.2 Východiska pro projekt

Na základě provedené literární rešerše, analýzy současného stavu (zpracovaných případových studií), kvantitativního a kvalitativního výzkumu a ověření hypotéz přistupuje autorka práce k splnění hlavního cíle, tj. navrhnout systém hodnocení a výběru dodavatelů pro potřeby obecních a městských úřadů Zlínského kraje v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb.. Problematiku hodnocení a výběru dodavatelů je nutné zvažovat ze tří úhlů pohledu (viz.kapitola č.4.4.). Při koncepci tří návrhů hodnotících systémů P₁, P₂ a P₃ bude autorka práce vycházet z uvedených důvodů v kapitole 4.4.

Z výsledků kvantitativního výzkumu vyplývá, že hodnocení veřejných zakázek je řízeno pomocí interních směrnic (viz. také případové studie – kapitola 1.8). Obsahem směrnic jsou vždy postupy, které jsou závazné pro pracovníky úřady při zadávání a hodnocení veřejných zakázek. Autorka práce spatřuje zásadní nedostatky „systému hodnocení veřejných zakázek“ ve Zlínském kraji v metodickém postupu. Při hodnocení veřejných zakázek úřady využívají jen jednoho kritéria, a to ceny, pětina respondentů (20%). Obecní úřady ze segmentu „A“ a „B“ využívají nejčastěji právě jen cenu při hodnocení zakázek. Ostatní kritéria se při vícekritériálním hodnocení vyskytují v následujících preferencích: Cena (88%), Termíny dodání a lhůty splnění (74%), Záruční doba (63,16%), Předchozí zkušenosti (43%), Prezentace firmy (39%), Reference (33,68%), Spolehlivost (27%). Další kritéria se pohybují pod hranicí 20% preferencí. Čtvrtina (24%) respondentů kvantitativního výzkumu je přesvědčena o vhodnosti využívání jen jediného kritéria a to nabídkové ceny. Jedná se převážně o zástupce úřadů ze segmentu „A“ a „B“.

Více jak polovina respondentů (58%) nerozlišuje význam jednotlivých kritérií, což snižuje vypovídající schopnost a efektivnost využívaných hodnotících systémů. Ke stanovení vah využívá více než třetina (36%) obcí a měst metodu expertního určení vah a těsném závěsu je nejčastěji využívaná metoda párového srovnávání kritérií (34%).

Zástupci obecních a městských úřadů se potýkají také s problémy souvisejícími s oblastí písemných záznamů. Celkové nepřehlednosti přispívá hlavně absence využívání výpočetní techniky. Více jak třetina (34%) respondentů nevyužívá softwarovou aplikaci při hodnocení veřejných zakázek z důvodu nevlastnění a o jejím pořízení do budoucna neuvažují. Nejčastěji je využíván MS Excel (21%). Vytvořením hodnotícího systému v softwarové podobě by bylo docíleno souhrnného zastřešení všech potřebných údajů o konkrétní veřejné zakázce. Přitom cestu ke zkvalitnění a urychlení procesu hodnocení veřejných zakázek vidí necelé tři čtvrtiny respondentů (72%).

Celkovou úroveň hodnocení veřejných zakázek považují tři čtvrtiny (76%) respondentů kvantitativního výzkumu za uspokojivou a v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb. Využívané postupy se v praxi osvědčili. Z tohoto důvodu bude autorka využívat jejich přednosti, které přenesou i do návrhu hodnotícího systému.

Cílem projektu bude nalézt odpovídající metodiku hodnocení dodavatelů a sestavit tak nový systém hodnocení a výběru dodavatelů pro obecní a městské úřady Zlínského kraje. Nová metodika hodnocení však nesmí být časově ani systémově náročná a také musí být softwarově využitelná. A to jak z pohledu zpracování informací (např. odstranění duplicitních operací, eliminace chyb), tak i z pohledu realizace pracovníkem.

Ve výzkumné části práce bude autorka koncipovat návrh hodnotícího systému dodavatelů v souvislosti s výsledky získanými z provedených výzkumů. Při koncepci bude vycházet také z literární rešerše, která je uvedena v úvodní části práce. Při tvorbě hodnotících kritérií budou v úvahu brány výsledky z výzkumů. Nápomocny budou také zkušenosti a rozhovory s pracovníky vybraných obecních a městských úřadů Zlínského kraje.

V závěru projektu autorka aplikuje navrhovaný systém hodnocení dodavatelů do softwarové podoby. Celý projekt by měl v konečné podobě plnit funkci hodnotícího systému, který je koncipován na základě aktuálního stavu hodnocení veřejných zakázek obecními a městskými úřady ve Zlínském kraji.

Následující část práce je věnována výzkumné části, tj. návrhům hodnotících systémů P₁, P₂ a P₃. Obsahem příloh G, H, CH jsou praktické aplikace navrhovaných systémů.

Tab.č.17: Charakteristika navrhovaných hodnotících systémů P₁, P₂ a P₃ [vlastní zpracování]

Hodnotící systém	Segmenty měst a obcí pro které je systém určen		Charakteristika hodnotícího systému vycházející z §78 zákona 137/2006 Sb.
P₁	<i>Malé</i>	„A“ a „B“	Hodnocení na základě nejnižší nabídkové ceny
P₂	<i>Střední</i>	„C“ a „D“	Vícekritériální hodnocení, aplikace vah expertním určením
P₃	<i>Velké</i>	„E“ a „F“	Vícekritériální hodnocení, využití metody párového srovnávání kritérií a postupného rozvrhu vah

Systémy jsou charakteristické svojí **duální univerzální**. Duální univerzálnost představuje možnost využití daného hodnotícího systému nejen v určených segmentech. Všechny hodnotící systémy se dají s úspěchem aplikovat při hodnocení zakázek na každém obecním a městském úřadě v závislosti na typu zadávané zakázky. V praxi tak může například nastat situace, že městský úřad ze segmentu „F“ bude využívat systém P_1 v případě hodnocení zakázky malého rozsahu. V případě zadání nadlimitní veřejné zakázky obecním úřadem ze segmentu „A“ lze využít hodnotící systém P_3 . Komplexní univerzálnost hodnotících systémů uzavírá také možnost využívat hodnotících systémů v soukromém sektoru (např. výrobní firmy).

Kritickými faktory úspěchu, tří navrhovaných systémů hodnocení dodavatelů, v praxi je hlavně jejich **praktičnost, úspora nákladů, rychlost, jednoduchost a eliminace chyb**. Pro splnění těchto vytyčených faktorů úspěchu navrhovaných systémů hodnocení dodavatelů převedla autorka práce do aplikace Microsoft Excel.

Na trhu informační technologie se nachází nepřehledné množství programů, do kterých by mohly být navrhované systémy hodnocení převedeny. Kvalita programů je samozřejmě vykoupená cenou pořizovaného produktu. Výběr správného programu není proto jednoduchý a vyžaduje odborné znalosti. S ohledem na finanční možnosti úřadů zvolila autorka práce nejběžněji používanou aplikaci, aplikaci Microsoft Excel [2]. **Náklady** spojené s využíváním navrhovaných hodnotících systémů jsou tak prakticky **nulové**. Vzhledem k volbě programu Microsoft Excel, který je prakticky součástí každého počítače na úřadech, není potřeba vynakládat další peníze na nákup nového softwaru. Pracovníci také nemusí podstupovat drahé školení. Pro seznámení se s novým systémem postačí hodinová přednáška, kterou by měl obstarat starosta, popřípadě pověřená osoba. Účelem přednášky je seznámit pracovníky s přednostmi, metodikou a změnami v hodnocení dodavatelů. V neposlední řadě také seznámit s aplikací systému v softwarové podobě. Všechny tyto přednosti v sobě skýtají nulové požadavky na dodatečné náklady.

Při tvorbě návrhů dbala autorka na to, aby pracovníci mohli díky těmto programům **rychle a jednoduše ohodnotit dodavatele**. Do jednotlivých buněk daného tabulkového editoru autorka aplikovala navrhovanou metodiku hodnocení dodavatelů (bližší popis systémů P_1 , P_2 a P_3 je obsahem následujících podkapitol práce). Ve všech listech sešitů aplikace Microsoft Excel je využito prvků vizuálního managementu. Pro snadnější orientaci v zapisování údajů do formulářů jsou k zápisu určeny jen buňky se zeleným podbarvením. Růžově zabarvené buňky obsahují výsledky hodnocení. Bílé buňky jsou vyplňovány automaticky v závislosti na zadaných informacích. Vybrané **listy** jsou mezi sebou **vzájemně propojeny**. Díky této funkci došlo k odstranění duplicitního

přepisování dat, jak tomu bylo doposud. Vzájemné propojení listů, také umožňuje **snadnou aktualizaci** celé metodiky hodnocení. Při zrušení, přidání některého kritéria nebo při změně váhy. Buňky, které nejsou určeny k zápisu jsou uzamčeny, aby nemohlo dojít k vymazání uložených funkcí či nesprávnému vyplnění formulářů. V případě, že by úřad nechtěl využít funkcí programu Microsoft Excel může si jednotlivé listy navrhovaných systému vytisknout a ručně vyplnit. V následujícím textu autorka stručně popíše funkce a cíle listů jednotlivých navrhovaných systémů.

4.5.3 Postup projektu P₁ (Hodnocení na základě nejnižší nabídkové ceny)

Hodnotící systém P₁ byl autorkou práce navrhnout na základě získaných výsledků případových studií, kvantitativního a kvalitativního výzkumu mezi zástupci obecních úřadů ze **segmentu „A“** (do 499 občanů) a **„B“** (500 – 1499 občanů). Tyto obecní úřady vybírají dodavatele zakázek hlavně **na základě hodnocení podle nejnižší nabídkové ceny** (v souladu s §78 zákona č. 137/2006 Sb.). A to hlavně z důvodu velmi nízké frekvence zadávání veřejných zakázek mající souvislost s nízkými obecními rozpočty. Podstatou hodnocení je tedy vytvoření pořadí uchazečů o zakázku. Zadavatel uzavře smlouvu s vybraným dodavatelem nejvhodnější nabídky (dle § 82 zákona č.137/2006 Sb.). Tj. s dodavatelem, který se umístil na prvním místě a nebyl vyloučen z důvodů mimořádně nízké nabídkové ceny (dle § 77 zákona č.137/2006 Sb.). Své uplatnění nalezne hodnotící systém P₁ také u obecních a městských úřadů ze segmentu „C“ – „F“. I na těchto úřadech hodnotí zakázky na základě nejnižší nabídkové ceny. A tak je možnost využívat hodnotící systém P₁ i těmito úřady.

Funkce programu P₁

Sešit aplikace Microsoft Excel „P₁ NÁVRH“ (příloha L) se skládá ze tří, chronologicky seřazených, listů. Při tvorbě souboru autorka dbala na to, aby pracovníci mohli díky tomuto programu **rychle a jednoduše seřadit vzestupně dodavatele dle výše nabídkové ceny**. A vybrat tak nejvhodnější nabídku.

Zpráva o posouzení a hodnocení nabídek

Obsahem **prvního listu** je „**Zpráva o posouzení a hodnocení nabídek**“. Zapisují se zde informace o zadavateli, uchazečích a o veřejné zakázce. Druhá část zprávy slouží hlavně pro legislativní povinnost. Jsou zde zapisovány členové hodnotící komise, jejich účast a funkce. Při vytištění zprávy je mohou se mohou členové komise podepsat do předem připravených kolonek. Zadáním údajů o členech hodnotící komise se automaticky vyplní také tzv. protokol o nepodjatosti hodnotící komise (viz.obrázek č.10). Je zde tak maximálně

využito úspory času při vyplňování předepsaných formulářů a snadnější archivace. Ať už v elektronické či fyzické podobě. Zpráva slouží nejen k určení pořadí nabídek, ale také k možnosti zavedení standardního formuláře. Pracovník má k dispozici všechny potřebné informace o zadané veřejné zakázce k rozhodnutí a neztrácí tak čas s vyhledáváním informací.

Buňky určené k zápisu jsou odemknuty a označeny zeleně. Vyplněním údajů o uchazečích a zadáním nabídkové ceny bez DPH se automaticky vytvoří pořadí nabídek. Pokud se vyskytne situace (dle § 77 zákona č.137/2006 Sb.), kdy uchazeč musí být vyloučen z důvodů mimořádně nízké nabídkové ceny, je „vyřazen“ z hodnocení zadáním „ANO“ v předposledním sloupečku „Vyřazen“. Hodnocení je doplněno i doplňkové informace jako je nejvyšší a průměrná nabídková cena, rozdíl mezi nejvyšší a nejnížší cenou. Na základě vytvořeného vzestupného pořadí uchazečů o zakázku se automaticky růžově zvýrazní 1. místo. Nejvhodnější nabídka se také automaticky vepíše do fialové kolonky pod tabulkou s údaji o uchazečích.

Ve spodní části zprávy jsou identifikační náležitosti. Aby v případě potřeby či zpětné kontroly bylo jednoznačné kdo za vyhotovení zprávy zodpovídá. Identifikační náležitosti jsou obsahem každého listu všech tří navrhovaných hodnotících systémů.

ZPRÁVA O POSOUZENÍ A HODNOCENÍ NABÍDEK									
ÚDAJE O ZADAVATELI:					ÚDAJE O VEŘEJNÉ ZAKÁZCE:				
Zadavatel: _____					Název: _____				
Adresa: _____					Spisová značka: _____				
Kontaktní osoba _____									
IČ: _____									
ÚDAJE O UCHAZEČÍCH:									
Číslo	Obchodní název	IČO	Adresa	Kontaktní údaje	Odpovědná osoba	Termín plnění	Cena bez DPH	Vyřazen	Pořadí
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
							Nejnižší cena bez DPH		
							Průměrná cena bez DPH		
							Rozdíl mezi nejvyšší a nejnižší cenou		
ČLENOVÉ HODNOTÍCÍ KOMISE:					Nejvhodnější nabídka č. _____ Firma: _____				
Číslo	Člen komise	Vřizomen / nevřizomen	Funkce	Podpis					
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
					Odpovědná osoba za vyhotovení zprávy:				
					Příjmení a jméno (původním) _____ Podpis _____				
					V _____ dne _____				
					Vyplňte pouze buňky označené 				

Určení nejvhodnější nabídky

Obrázek č.9: P1 - Zpráva o posouzení a hodnocení nabídek [vlastní zpracování]

Protokol o nepodjatosti

Zapsané údaje, o veřejné zakázce, zadavateli a o členech hodnotící komise, do zprávy o posouzení a hodnocení nabídek se automaticky přepíší do **druhého** listu vztahující ho se k „**protokolu o nepodjatosti**“. Všichni členové hodnotící komise musí podepsat prohlášení o nepodjatosti. Jelikož pro členy hodnotící

komise platí § 74 odst.7 a § 75 odst. 6 zákona č.137/2006 Sb. o podjatosti a povinnosti zachovávat mlčenlivost. Tato povinnost se vztahuje i na období po skončení činnosti komise. Svým podpisem členové hodnotící komise prohlašují, že nejsou podjatí ve vztahu k veřejné zakázce a k uchazečům, zejména se nepodíleli na zpracování nabídky, nemají osobní zájem na zadání zakázky a s uchazeči je nespojuje osobní, pracovní či jiný obdobný poměr. Členové komise a jejich náhradníci nesmí v průběhu činnosti komise jednat s uchazeči a v případě snahy o kontakt ze strany uchazeče jsou povinni o tom uvědomit zadavatele.

URAD: STAROSTA:				
PROTOKOL O NEPODJATOSTI HODNOTÍCÍ KOMISE				
<u>ÚDAJE O ZADAVATELI:</u>		<u>ÚDAJE O VEŘEJNÉ ZAKÁZCE:</u>		
Zadavatel:		Název:		
Adresa:		Spisová značka:		
Kontaktní osoba:				
IČ:				
PROHLÁŠENÍ ČLENŮ HODNOTÍCÍ KOMISE O NEPODJATOSTI				
<i>Pro členy hodnotící komise platí § 74 odst. 7 a § 75 odst. 6 zákona č. 137/2006 Sb. o podjatosti a povinnosti zachovávat mlčenlivost (tato povinnost se vztahuje i na období po skončení činnosti komise). Svým podpisem členové hodnotící komise prohlašují, že nejsou podjatí ve vztahu k veřejné zakázce a k uchazečům, zejména se nepodíleli na zpracování nabídky, nemají osobní zájem na zadání zakázky a s uchazeči je nespojuje osobní, pracovní či jiný obdobný poměr. Členové komise a jejich náhradníci nesmí v průběhu činnosti komise jednat s uchazeči a v případě snahy o kontakt ze strany uchazeče jsou povinni o tom uvědomit zadavatele.</i>				
ČLENOVÉ HODNOTÍCÍ KOMISE:				
Číslo	Člen komise	Příjmení	Funkce	Podpis
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
Osoba odpovědná za údaje uvedené v protokolu o nepodjatosti hodnotící komise:				
..... Příjmení a jméno (tiskovým)	 Podpis		
V		dne		

Obrázek č.10: P1 – Protokol o nepodjatosti [vlastní zpracování]

Automatickým vyplněním údajů do protokolu odpadá časová potřeba pro duplicitní zapisování údajů o komisi. Protokol lze vytisknout a mít jej tak k dispozici pro podpisy členů komise. Opět i zde je spodní část protokolu určena identifikačním náležitostem, tj. odpovědná osoba za uvedené údaje v protokolu.

Grafické znázornění

Poslední list programu „**grafické znázornění**“ slouží k vizuálnímu znázornění cenových nabídek jednotlivých uchazečů o zakázku. Na základě údajů uvedených v prvním listu se vyplní záhlaví i skupinový sloupcový graf s prostorovým efektem. Tento list má spíše jen informační charakter a vytváří tak okamžitou zpětnou vazbu. Grafického znázornění nabídkových cen od uchazečů je uvedeno v souhrnném příkladu systému P₁ v příloze G.

4.5.4 Postup projektu P₂

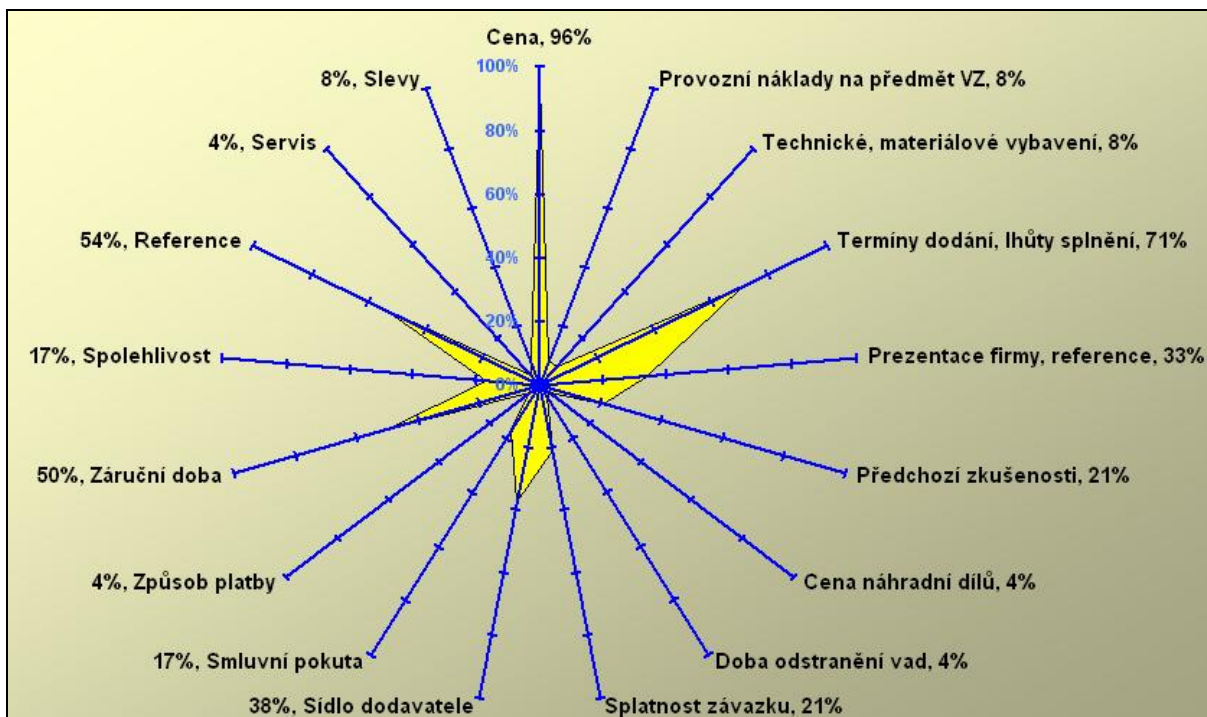
Hodnoticí systém P₂ byl autorkou práce navrhnout na základě získaných výsledků případových studií, kvantitativního a kvalitativního výzkumu mezi zástupci obecních a městských úřadů ze **segmentu „C“** (do 1 500 – 2 999 občanů) a **„D“** (3 000 – 4 999 občanů). Tyto obecní a městské úřady vybírají dodavatele zakázek hlavně **na základě** (v souladu s §78 zákona č. 137/2006 Sb.) **vícekritériálního hodnocení (83%)**. Jen jednoho kritéria a to nejnižší nabídkové ceny využívá necelá pětina respondentů ze segmentu „C“ a „D“ (13%). Hodnoticí systém P₂ umožňuje vícekritériální hodnocení zakázky na základě výběru kritérií jednotlivými členy komise a stanovením váhy pomocí expertního určení. Své uplatnění nalezne hodnoticí systém P₂ také u obecních a městských úřadů ze segmentu „A“, „B“, „E“ a „F“. A to v případě, že realizovaná veřejná zakázka bude vyžadovat (z důvodu svého charakteru či ceny) vícekritériální hodnocení obohacená o váhy (stanovené pomocí expertního určení).

Funkce programu P₂

Sešit aplikace Microsoft Excel „P₂ NÁVRH“ (příloha M) obsahuje celkem 5 listů (5 list je zde 10x, tj. pro všechny členy hodnotící komise). První list „*Souhrn o VZ*“ slouží k zapsání základních údajů o zakázce, uchazečích, zadavateli a členech hodnotící komise. Dále se zde automaticky vepíše zvolená kritéria, jejich stanovené váhy ze 4.listu „*Souhrn za všechny členy*“ a vybraný dodavatel na základě provedeného hodnocení ve 2.listě „*Hodnocení*“. Autorka práce nyní velmi stručně přiblíží úkoly a funkce jednotlivých listů programu P₂ v chronologickém postupu prováděného hodnocení v tomto navrhovaném systému.

Člen 1 – 10

Hodnocení zakázky začíná výběrem hodnotících kritéria a určení jejich váhy. V programu P₂ je připraven formulář pro každého člena komise. Každý člen individuálně si vybere ze seznamu nabízených kritérií a stanoví jejich váhy. K výběru mají členové celkem 8 kritérií. Počet 8 kritérií stanovila autorka na základě výsledků kvalitativního výzkumu. Kdy zástupci ze segmentu „C“ a „D“ se shodli na maximálním počtu 6 – 8 hodnotících kritérií. Nyní jsou v listech uvedeny druhy kritérií, která uvedli nejčastěji zástupci ze segmentu „C“ a „D“ v kvantitativním výzkumu. Jsou to: Cena (96%), Termíny dodání (71%), Reference (54%), Záruční doba (50%), Sídlo dodavatele (38%), Prezentace firmy (33%), Předchozí zkušenosti (21%) a Splatnost závazku (21%). Všechna zvolená kritéria spolu s % četností využívání znázorňuje následující graf č. 40. Jelikož se jedná o zvolení nejčastěji používaných kritérií nerovná se součet 100%.



Graf č.40: Skladba zvolených kritérií zástupci ze segmentů „C“ a „D“ v kvantitativním výzkumu [vlastní zpracování]

ÚŘAD: STAROSTA:

**NÁVRH HODNOTIČÍCH KRITÉRIÍ A VAH
ČLEMEM HODNOTIČÍ KOMISE**

ÚDAJE O ČLENOVI KOMISE: ÚDAJE O VEŘEJNÉ ZAKÁZCE:
Číslo: 1 Funkce: Název:

Příjmení a jméno: Spisová značka:

VÝBĚR KRITÉRIÍ:
U Vámi vybraných kritérií zvolte 1. Pokud kritérium nechcete zařadit do hodnotícího systému, tak zvolte 0. Při rozvrhu vah vyplňte % dle preferencí. Součet všech vah musí být roven 100% (viz. kontrola níže).

	% váha	
1) Cena		Váha nebude počítána, není zvoleno kritérium
2) Termíny splnění		Váha nebude počítána, není zvoleno kritérium
3) Reference		Váha nebude počítána, není zvoleno kritérium
4) Záruční doba		Váha nebude počítána, není zvoleno kritérium
5) Sídlo dodavatele		Váha nebude počítána, není zvoleno kritérium
6) Prezentace firmy		Váha nebude počítána, není zvoleno kritérium
7) Splatnost závazku		Váha nebude počítána, není zvoleno kritérium
8) Předchozí zkušenosti		Váha nebude počítána, není zvoleno kritérium

Kontrolní součet rozdělených %: Zbývá rozdělit: **100%**

Celkový počet zvolených kritérií:

V dne

Podpis

Pro maximální zamezení vlivu „silných“ osobností v hodnotící komisi na její ostatní členy, je v hodné volbě kritérií a stanovení vah vymezen časový prostor s možností diskrétního vyplnění formuláře. Opět se v záhlaví formuláře automaticky vyplní na základě údajů uvedených v prvním listě „Souhrn o VZ“. Každý člen zvolí vybrané kritérium pomocí 1 a zapsání výše % váhy. List je zabezpečen proti chybám. Např. v případě zadání 0 a stanovení konkrétní výše % váhy nebude tato váha započítávána do celkového součtu. Právě z důvodu nezvolení daného kritéria.

Obrázek č.11: P2 – Návrh hodnotících kritérií a vah členem hodnotící komise [vlastní zpracování]

Souhrn za všechny členy

Ze zvolených kritérií se za všech deset členů hodnotící komise vytvoří pořadí (z průměru preferencí) ve 4.listě „***Souhrn za všechny členy***“. Stejně tak se zde automaticky vypočítají průměry vah u zvolených kritérií. Na konci tabulky je nutné zkontrolovat sestavené pořadí kritérií. Pro zamezení shodného pořadí kritérií je nutné přepsat automatické pořadí do sloupečku "upraveno". V případě, že mají některá kritéria shodné pořadí je nutné rozhodnout o jejich pořadí na základě výše průměrné váhy (kritérium s vyšší hodnotou váhy má lepší pořadí). Pokud by i výše váhy byla shodná rozhodne komise o preferenci daných kritérií.

Pro určení výše váhy je nutné upravit automatické průměry vah do sloupečku "UPRAVENO". POZOR! součet ve sloupečku "UPRAVENO" musí být roven 100% . V případě, že mají některé váhy shodnou hodnotu je nutné, aby o jejich výši rozhodla komise.

Hodnocení

Zvolená kritéria a stanovené váhy se automaticky vepíší do 2.listu „***Hodnocení nabídek***“. Hodnocení zde probíhá na základě zadaných nabízených hodnot jednotlivých uchazečů. Kdy se zadané hodnoty % přepočítávají k nejlepší hodnotě. Nejvyšší užítost kritéria se označí 100%. Pro potřeby procentuálního propočtu musíme označit, zda čím vyšší hodnota u daného kritéria znamená hůře pro úřad. V takovém případě označíme kritérium "1". V případě, že čím vyšší hodnota u daného kritéria znamená lépe označíme kritérium "0". V případě kritérií vyžadující individuální posouzení (např.reference, prezentace firmy, předchozí zkušenosti), udělá hodnotící komise pořadí od 1 - 8 (od nelepšího po nejhoršího dodavatele VZ) a danému kritériu přiřadí "1" (=čím vyšší hodnota, tím hůře pro úřad).

Protokol o nepodjatosti

Zapsané údaje o veřejné zakázce, zadavateli a o členech hodnotící komise, do zprávy o posouzení a hodnocení nabídek se automaticky přepíší do ***druhého*** listu vztahující ho se k „***protokolu o nepodjatosti***“ (shodně jak v návrhu hodnotících systému P₁ a P₃). K vytvoření tohoto listu vedl autorku § 74 odst.7 a § 75 odst. 6 zákona č.137/2006 Sb. o podjatosti a povinnosti zachovávat mlčenlivost pro členy hodnotící komise (viz. obrázek č.10).

Automatickým vyplněním údajů do protokolu odpadá časová potřeba pro duplicitní zapisování údajů o komisi. Protokol lze vytisknout a mít tak rychle k dispozici pro podpisy členů komise. Opět i zde je spodní část protokolu určena identifikačním náležitostem, tj. odpovědnosti za uvedené údaje v protokolu.

4.5.5 Postup projektu P₃

Hodnotící systém P₃ byl autorkou práce navrhnout na základě získaných výsledků případových studií, kvantitativního a kvalitativního výzkumu mezi zástupci obecních a městských úřadů ze **segmentu „E“** (do 5 000 – 9 999 občanů) a „F“ (10 000 a více občanů). Tyto obecní a městské úřady vybírají dodavatele zakázek hlavně **na základě** (v souladu s §78 zákona č. 137/2006 Sb.) **vícekritériálního hodnocení (86%)**. Jen jednoho kritéria a to nejnižší nabídkové ceny využívají jen dva zástupci ze segmentu „F“ (14%). Hodnotící systém P₃ umožňuje vícekritériální hodnocení zakázky na základě využití metody párového srovnávání kritérií a metody postupného rozvrhu vah.

Své uplatnění nalezne hodnotící systém P₃ také u obecních a městských úřadů ze segmentu „A“ - „D“. A to v případě, že realizovaná veřejná zakázka bude vyžadovat (z důvodu svého charakteru či ceny) vícekritériální hodnocení obohacená o váhy (při využití metody párového srovnávání kritérií a metody postupného rozvrhu vah).

Funkce programu P₃

Sešit aplikace Microsoft Excel „P₃ NÁVRH“ (příloha N) obsahuje celkem 5 listů. První list „*Souhrn o VZ*“ je shodný jako v hodnotícím systému P₂. Z důvodu snahy sjednocení navrhovaných systémů zachovala autorka shodný vzhled i funkce prvního listu. V případě, že by úřad využíval oba navrhované hodnotící systémy P₂ a P₃, tak aby měl jednodušší orientaci. Souhrn slouží k zapsání základních údajů o zakázce, uchazečích, zadavateli a členech hodnotící komise. Dále se zde automaticky vepíše zvolená kritéria, jejich stanovené váhy tříd, váhy oblastí a výsledné váhy ze 2.listu „*Váhy a párové srovnávání*“ a vybraný dodavatel na základě provedeného hodnocení ve 3.listě „*Hodnocení*“. Autorka práce nyní velmi stručně přiblíží úkoly a funkce jednotlivých listů programu P₃ v chronologickém postupu prováděného hodnocení v tomto navrhovaném systému.

Váhy a párové srovnávání

Pro určení pořadí kritérií mohou úřady využít 2.list „*Váhy a párové srovnávání*“. Existuje řada metod, které lze použít k určení vah jednotlivých kritérií. Například pan Vaindl [39, s.6] doporučuje pro stanovení vahy u více jak pěti kritérií použít metodu párového srovnávání nebo postupného rozvrhu vah, popř. kombinace těchto dvou metod. Pro potřeby projektu se autorka práce rozhodla využít právě kombinace těchto dvou metod.

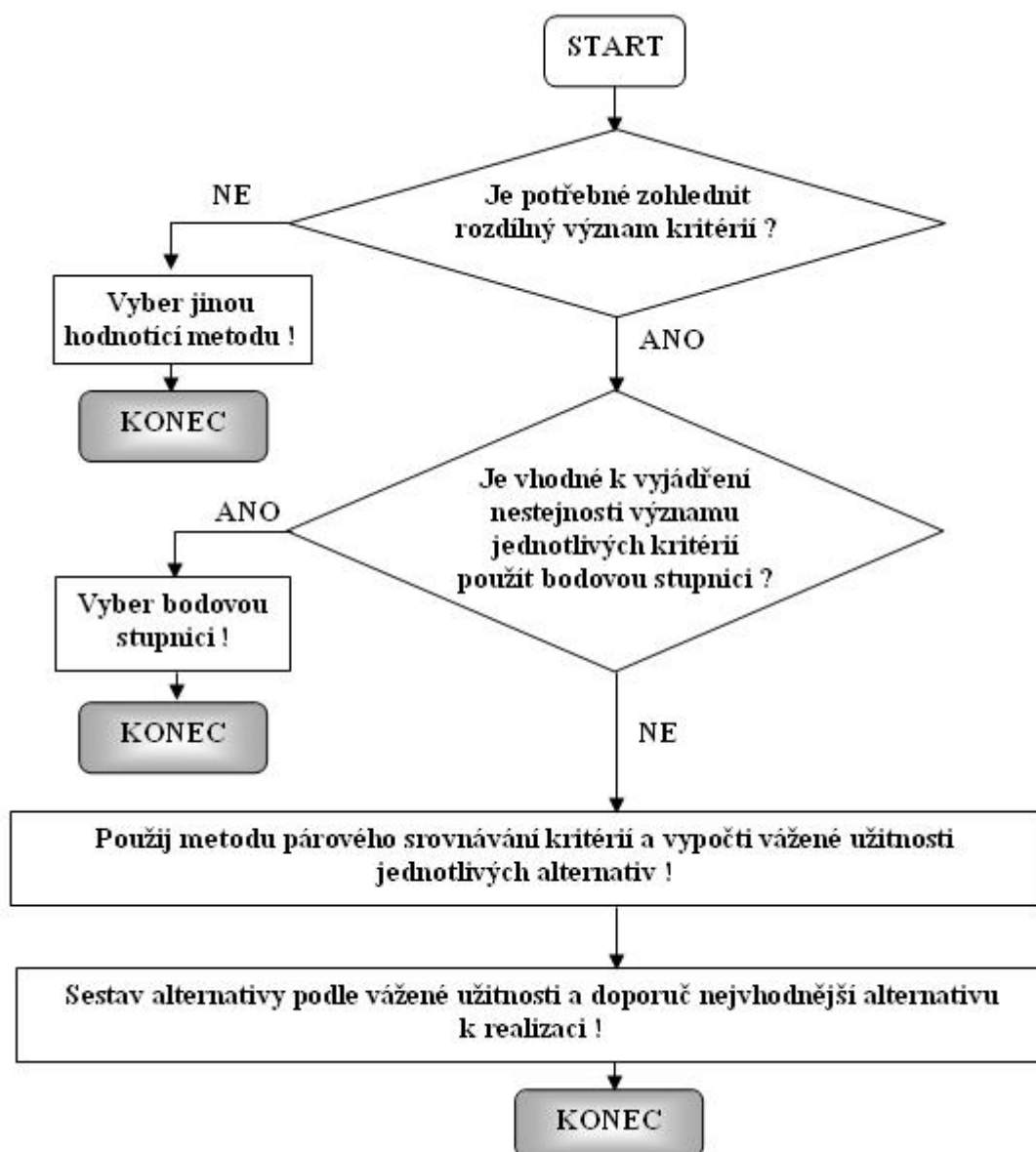


Schéma č.6: Metodický postup při výběru metod váženého měření užítosti [27, s.104]

Vhodně sestavená metodika výběru patřičné metody k použití metod váženého měření užítosti je důležitým výchozím krokem. Z důvodu správného určení dané metodiky využila autorka práce metodického postupu při výběru metod váženého měření užítosti (viz.schéma č.6), který doporučuje pan Ochrana ve své publikaci. [27, s.104]

Pomocí metody párového srovnávání kritérií mohou sestavit pořadí kritérií na základě preferencí. Zvolená kritéria může hodnotící komise, v připravené tabulce, dále rozdělit do tří základních tříd (A – důležitá kritéria, B – méně důležitá kritéria, C – doplňující kritéria). Celkem může být zvoleno 15 kritérií (vždy maximálně 5 kritérií v dané třídě. Zapsaná kritéria do tabulky se automaticky vyplní buňky v tabulkách párového srovnávání kritérií. Hodnotící

komise má připravené také tři tabulky párového srovnávání kritérií. Vždy pro konkrétní třídu kritérií A, B nebo C.

Metoda párového srovnávání kritérií je charakteristická vzájemným porovnáváním kritérií v tabulce. Do příslušné kolonky je vždy zapsáno číslo preferovaného kritéria mezi daným řádkem a sloupcem. Výhodou uvedeného postupu je, že se zohledňují váhy jednotlivých kritérií. Postup metody párového srovnávání kritérií je autorkou práce podrobně popsán v teoretické části v kapitole 1.5.2. Metoda párového srovnávání může být využita jen z části, tj. k seřazení a třídnímu zařazení kritérií. Sloupec I v tabulkách listu informuje o počtu preferencí konkrétního kritéria. Pořadí důležitosti kritérií udává sloupec II. Pořadí ale v obrácených hodnotách se používá jako váhy kritérií při výpočtu vážené užitnosti nabídky a nalezneme je ve sloupci III. Váhy ve sloupci IV jsou podělené výsledky sloupce I jejich součtem.

Metoda párového srovnávání kritérií je jen vhodným nástrojem k seřazení hodnocených jevů do ordinální stupnice. Nevýhodou této metody totiž je, že seřazení nemusí vhodně vyjádřit vzájemný význam kritérií pro stanovení jejich váhy a může tak dojít ke zkreslení. Z tohoto důvodu doporučuje pan Vaindl [39, s.6] využít metody postupného rozvrhu vah, kdy se vytipují základní sledované obecné oblasti, u kterých se stanoví závazně váha dané oblasti (obvykle v %), a tato váha se musí dodržet. Dále se váha každé oblasti rozvrhne na kritéria jednotlivých oblastí (také obvykle v %) a nakonec se stanoví váhy jednotlivých kritérií. Tato metoda vyžaduje velmi vysoké odborné znalosti a znalost problému. K usnadnění aplikace metody postupného rozvrhu vah uvádí autorka práce schéma č.7 (viz. další strana) metodického postupu, který doporučuje pan Ochrana ve své publikaci. [27, s.110]

Hodnotící komise nejprve určí výši procentuálního rozdělení tříd (jsou zároveň váhou pro třídy A, B a C kritérií). Pro určení výsledné váhy kritéria je však nutné stanovit ještě výši váhy v oblasti kritéria. Z toho vyplývá, že například obecným kritériím ze třídy A se přidělí váhy podle důležitosti a preference pro daný úřad. Součet těchto vah musí být roven 1 (100%). Stejně se postupuje i pro stanovení vah v oblasti tříd B a C. Zpětnou vazbou o správnosti rozdělení vah je množství buněk označených růžovou barvou. Červeným písmem se zde mění „upozornění“ zda bylo 100 % vyčerpáno či nikoliv. Popřípadě uvádí informace o zařazení kritéria do dané třídy či kontrolní výpočet počtu preferencí při párovém srovnávání kritérií.

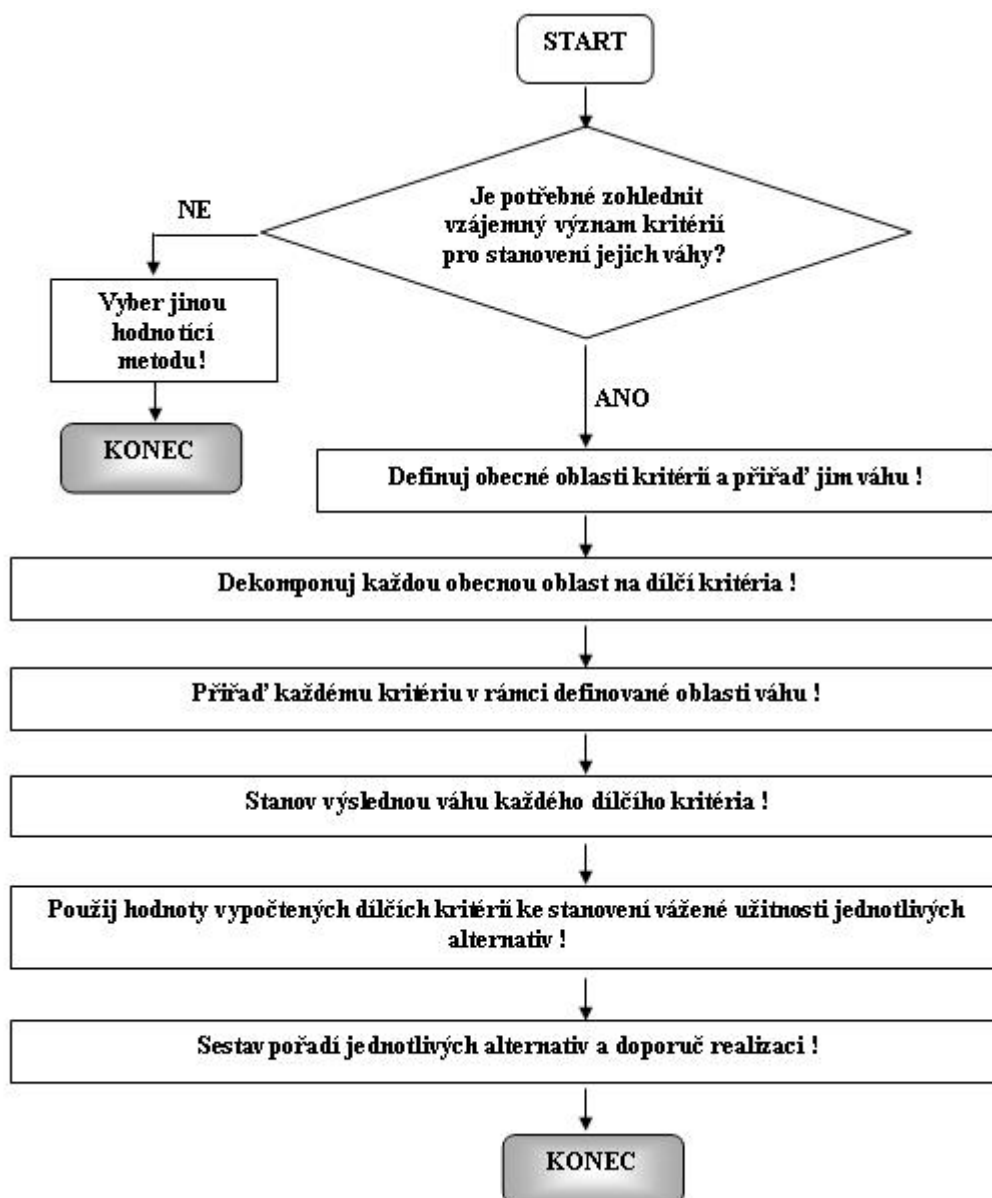
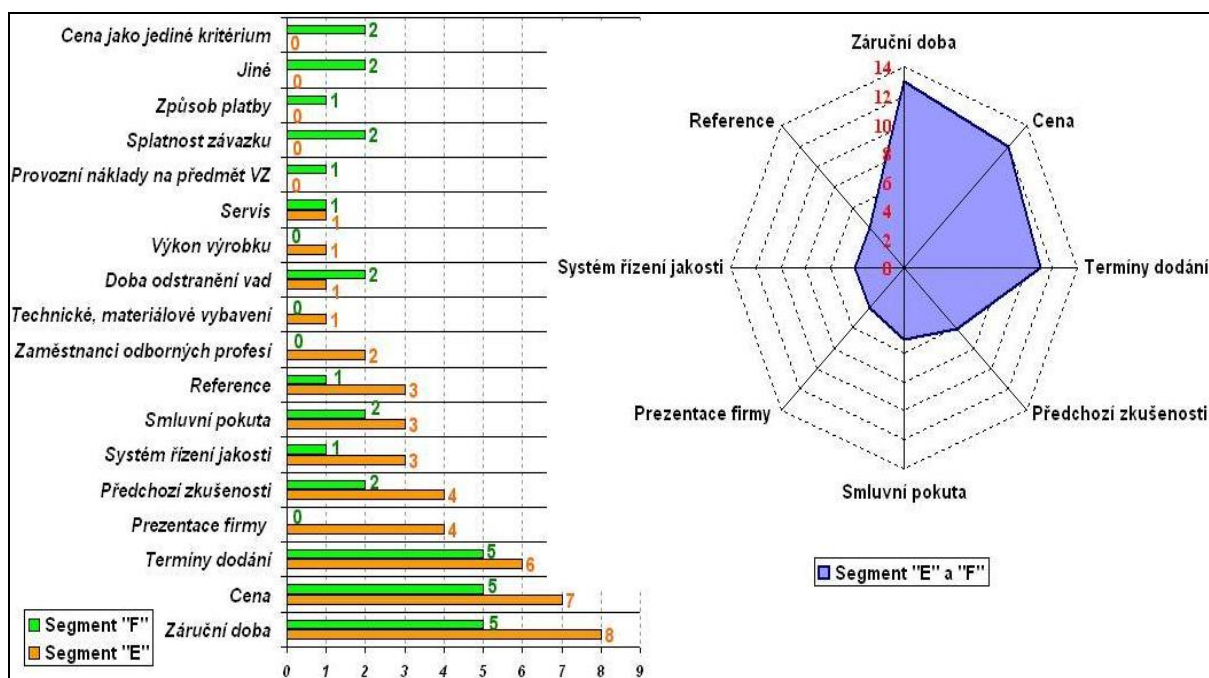


Schéma č.7: Metodický postup při aplikaci metody postupného rozvrhu váhy [27, s.110]

Počet 8 kritérií stanovila autorka na základě výsledků kvalitativního výzkumu. Kdy 2 zástupci (ze segmentu „E“ a „F₂“ se shodli na maximálním počtu 6 – 8 hodnotících kritérií. Respondent ze segmentu F₁“ doporučuje 2 - 5 kritérií. V konkrétním příkladě hodnocení zakázky (viz. příloha CH) je autorkou práce uvedeno 8 nejčastěji preferovaných kritérií na základě výsledků kvantitativního výzkumu. Zástupci ze segmentu „E“ a „F“ nejčastěji uvedli, v kvantitativním výzkumu, následujících 8 kritérií: Záruční doba (93%), Cena (86%), Termíny dodání (79%), Předchozí zkušenosti (43%), Smluvní pokuta (36%), Prezentace firmy (29%), Systém řízení jakosti (29%) a Reference (29%). Všechna zvolená kritéria spolu s % četností využívání znázorňuje následující graf č.41. Jelikož se jedná o zvolení nejčastěji používaných kritérií nerovná se součet 100%.



Graf č.41: Skladba zvolených kritérií zástupci ze segmentů „E“ a „F“ v kvantitativním výzkumu [vlastní zpracování]

Hodnocení

Hodnocení zakázky probíhá ve 3. listě „**Hodnocení**“. Postup i vzhled listu je shodný s listem „hodnocení“ z navrhovaného hodnotícího systému P₂. Konkrétní postup a funkce tohoto listu je tedy popsán autorkou práce v podkapitole 4.5.4 věnované hodnotícímu systému P₂.

Protokol o nepodjatosti

Zapsané údaje o veřejné zakázce, zadavateli a o členech hodnotící komise, do zprávy o posouzení a hodnocení nabídek se automaticky přepíší do čtvrtého listu vztahujícímu se k „**protokolu o nepodjatosti**“ (shodně jak v návrhu hodnotících systému P₁ a P₂). A to na základě § 74 odst.7 a § 75 odst. 6 zákona č.137/2006 Sb. o podjatosti a povinnosti zachovávat mlčenlivost pro členy hodnotící komise (viz. obrázek č. 10).

Graf

Poslední list „**Graf**“ vytváří okamžitou zpětnou vazbu, která má jednoznačnou demonstrativní schopnost. Z tohoto důvodu jej autorka zařadila do hodnotícího programu. Rozvrh vah pro třídy A,B a C je zde znázorněn pomocí prstencového grafu. Všechna zvolená kritéria a stanovené váhy se vykreslí do výsečového grafu s prostorovým efektem. Pro ucelenou představivost hodnotitele je nad grafy umístěna tabulka se zvolenými kritérii a stanovenými váhami. Záhloví listu slouží k identifikačním údajům veřejné zakázky (automaticky se vepíší z prvního listu „souhrn o VZ“).

4.5.6 Zhodnocení navrhovaného řešení a doporučení

V následující podkapitole práce provede autorka práce stručné zhodnocení navrhovaných hodnotících systémů P_1 , P_2 a P_3 . V předchozí podkapitolách byly jednotlivé systémy popsány individuálně. Nyní autorka shrne obecná pozitiva a přínosy navrhovaných systémů.

Předností navrhovaných hodnotících systémů je jejich přizpůsobení vždy konkrétním segmentům, tj. obecním a městským úřadům na základě jejich velikosti (počtu obyvatel). Jelikož se systémy vyznačují tzv. duální univerzálností je tak předností také využití systémů v souvislosti s charakterem či finančním objemem zakázky na každém úřadě (bez ohledu na počet obyvatel).

Kritéria hodnocení jsou zvolena na základě výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Vždy se zaměřím na konkrétní segmenty. V hodnotících systémech P_2 a P_3 lze ke kritériím přiřadit váhy, které značí význam pro úřad, respektive danou zakázku. Na základě kvalitativního výzkumu by hodnotící systémy měly obsahovat maximálně 8 kritérií a váhy. V současné době obecní a městské úřady moc nerozlišují význam jednotlivých kritérií při hodnocení zakázek, což má negativní vliv na vypovídající schopnost a efektivnost využití získaných výsledků hodnocení. Zvýšení lze docílit přiřazením **vah** ke kritériím. Zvážením každého kritéria, podle důležitosti pro úřad, se odstraní rovnocennost všech kritérií při celkovém pohledu na uchazeče o zakázku. Uchazeč tak musí být opravdu „silný“ v kritériích, které jsou pro úřad (veřejnou zakázku) nejvýznamnější. Nemůže svoji sílu dokazovat jen v kritériích méně důležitých či doplňujících a mít přitom zásadní nedostatky v důležitých aspektech.

Program Microsoft Excel

Všechny navrhované hodnotící systémy P_1 , P_2 a P_3 aplikovala autorka práce do tabulkového editoru Microsoft Excel (přílohy L, M a N). Při rozhodování o softwarové aplikaci brala autorka v úvahu výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu a současnou hardwarovou úroveň počítačů na úřadech, znalosti pracovníků a v neposlední řadě také náklady spojené s vytvořením, instalací a školením programu. Většina počítačů na obecních a městských úřadech Zlínského kraje jsou vybaveny systémem Microsoft Windows, který má v balíku kancelářských aplikací začleněn také **tabulkový editor Microsoft Excel**. Díky tomuto stavu tak odpadají dodatečné náklady na pořízení jiného programu a náklady na nutné zaškolování pracovníků. Výhodou je také jeho kompatibilita s dalšími kancelářskými aplikacemi (např. Microsoft Word, Microsoft Access, Microsoft PowerPoint), která vede k snadnějšímu přenosu

a využití jednotlivých dat. Využitím základních předností editoru došlo k odstranění duplicitních záznamů hodnotitelem. Vzájemným propojením buněk došlo nejen k úspoře času a práce, ale také k minimalizaci chyb způsobené selháním lidského faktoru.

Buňky v celém sešitě P₃ (stejně tak i v návrzích P₂ a P₃) jsou zamčené s výjimkou buněk určených pro záznam údajů pracovníkem (vyplněné zelenou barvu). Po odemčených buňkách se může pracovník rychleji pohybovat pomocí tabulátoru. Toto „bezpečnostní opatření“ nejen, že usnadňuje práci, ale také zabraňuje nechtěnému nebo nesprávnému záznamu.

Využitím navrhovaných hodnotících systémů v tabulkovém editoru Microsoft Excel se velmi zrychlila a zkvalitnila práce hodnotící komise. Komise tak získá celkové ohodnocení dodavatele za podstatně kratší dobu a s prakticky nulovou pravděpodobností chyb. Při návrhu systémů bylo autorkou práce dbáno na odstranění řady duplicitních záznamů. Postup celého hodnocení lze jednodušeji archivovat a využívat pro další potřeby úřadů. Autorka práce se však domnívá, že je nejdůležitější mít dobře propracovanou metodiku hodnocení dodavatelů. Vytvořit program „na míru“ není v dnešní době už žádný problém. Na trhu informační technologie je mnoho firem, které tyto outsourcingové služby nabízejí. Jen si vybrat tu vhodnou za odpovídající cenu.

Finanční zhodnocení navrhovaných hodnotících systémů nelze s určitostí dopředu vyjádřit. Je nutné napřed systém aplikovat do praxe a na základě analýzy dlouhodobých údajů jej pak zpětně vyhodnotit. Náklady spojené se zavedením navrhovaných hodnotících systémů do praxe jsou však prakticky nulové. Vzhledem k volbě programu Microsoft Excel, který je součástí prakticky každého počítače úřadu, není potřeba vynakládat další peníze na nákup nového softwaru. Pracovníci také nemusí podstupovat drahé školení. Pro seznámení se s novým systémem postačí hodinová „přednáška“ starostou či pověřeným pracovníkem úřadu. Účelem „přednášky“ je seznámit pracovníky úřadů s přednostmi, metodikou a rozdílností jednotlivých systémů hodnocení P₁, P₂ a P₃. V neposlední řadě také seznámit s aplikací systému v softwarové podobě. Všechny tyto přednosti v sobě skýtají nulové požadavky na dodatečné náklady.

NÁVRHY NA OPATŘENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBECNÍ A MĚSTSKÉ ÚŘADY ZLÍNSKÉHO KRAJE

V souvislosti s navrhovanými systémy hodnocení P_1 , P_2 a P_3 shrne autorka práce následující doporučení pro obecní a městské úřady Zlínského kraje: pravidelně aktualizovat a zlepšovat využívaný systém hodnocení, využívat databázi, využívat softwarové aplikace, benchmarkingu a benchlearningu, posilovat motivovat pracovníky a dbát na účelnou komunikaci.

1) Aktualizace využívaných systémů hodnocení P_1 , P_2 a P_3

Aby mohl nový systém hodnocení dodavatelů plnit svou funkci je nutno kritéria a váhy **přizpůsobovat aktuální veřejné zakázce**. Před zahájením hodnocení by se měl vybraný systém hodnocení podrobit analýze, zda odpovídá charakteru zakázky. Je třeba vždy nastavit jednotlivá kritéria a jejich důležitost, resp. váhy.

2) Instalace databáze

V současné době velmi málo využívají pracovníci úřadů **databázi**, která by jim usnadnila práci s informacemi o dodavatelích. Tento stav by měl být vyřešen **instalací databáze**. Její využívání by znamenalo nejen velkou úsporu času a nákladů, ale také získávání přesnějších informací jak interního tak i externího charakteru. Autorka práce proto doporučuje vytvořit databázi dodavatelů, která bude sloužit pracovníkům odpovědným za realizaci veřejných zakázek. S ohledem na náklady spojené s nákupem nového softwaru a školením pracovníků úřadů je vhodné použít aplikaci Microsoft Access, která je, stejně jako tabulkový editor Microsoft Excel, součástí balíku Microsoft Office. Ušetří se tak zbytečné náklady na pořízení nového databázového programu. Při tvorbě databáze by měl být brán ohled na jednoduchost, rychlost a vypovídající schopnost tohoto informačního systému. Databáze by měla obsahovat následující údaje (vždy vybrané informace na základě charakteru zakázky):

- ↪ základní údaje o dodavateli (název, právní forma, DIČ, adresa, země, jazyk, kontaktní osoba, telefonní a faxové číslo, e-mail, www, nabízený sortiment)
- ↪ přehled každého celkového hodnocení (záznam úrovně jednotlivých hodnocených kritérií)
- ↪ nabídková cena
- ↪ informace o nákupu – objem nákupu, velikost dodávky a četnost
- ↪ sledování a vyhodnocování reklamací
- ↪ poskytnutá sleva
- ↪ sankce

- ↪ chyby v dodávkách
- ↪ doba splatnosti faktur
- ↪ poskytované služby
- ↪ termín zahájení a ukončení dodávky
- ↪ typ dopravy
- ↪ reference na dodávku od žadatele nákupu

Pro získávání informací o dodavatelích lze v současné době získávat informace z různých zdrojů:

a) Interní zdroje

- smlouvy a dokumenty o realizaci dodávek
- aktualizovaný seznam dodavatelů
- přehledy o dodávkách, reklamaci a fakturaci dodavatelů
- zdokumentované zkušenosti pracovníků úřadu

b) Externí zdroje

- globální síť internet
- tisk, rozhlas, televize
- nabídky dodavatelů
- zkušenosti jiných úřadů

3) Motivace pracovníků

Vše nové bývá v praxi většinou dopředu odmítáno. Aby pracovníci úřadů přijali navrhované hodnotící systémy P₁, P₂ a P₃ a považovali je také za nástroj zlepšení jejich rutinní práce, navrhuje autorka práce, pro zmenšení vstupní bariéry, seznámit je stručnou a záživnou formou s výhodami a podstatou navrhovaných systémů. Vhodné by také bylo provázat nový systém hodnocení dodavatelů se **systém hodnocení pracovníků a motivačním programem úřadů.**

Volbou a hodnocením dodavatelů je členům hodnotící komise svěřena velká **pravomoc a odpovědnost** za výběr správného dodavatele. Pro zvýšení motivace by proto měly mzdy těchto pracovníků změnit svojí strukturu. Variabilní složku mzdy by měly tvořit efekty dosažené přímo v nákupním procesu. To znamená procentuálně odvozené z měřených ukazatelů jako jsou například:

- ↪ náklady na pořízení materiálu, zboží či služeb
- ↪ výše reklamovaných dodávek
- ↪ náklady spojené s nekorektností dodavatele
- ↪ obrátka zásob
- ↪ náklady na skladování a jiné

4) Komunikace a neustálé zlepšování systému

Obecní a městské úřady Zlínského kraje by neměli zapomínat, že každá změna na úřadě je úzce propojena s **komunikací**. Úřad může mít výborně propracované hodnotící systémy, ale pokud je správně nepředá pracovníkům, mohou se míjet účinkem. Proto autorka práce klade velký důraz i na komunikaci v souvislosti se změnami v hodnotícím systému. K zamezení **nejasností** v souvislosti s navrhovanými systémy hodnocení P_1 , P_2 a P_3 autorka doporučuje, aby byla zajištěna přednáška pracovníkům odpovědným za realizaci veřejných zakázek. Uspořádáním jedné přednášky by však zájem o tuto problematiku neměl skončit. Je třeba i nadále zjišťovat zpětnou vazbu od pracovníků, protože i ty nejlepší systémy nesplňují všechny požadavky. Za účelem přiblížení se k těmto požadavkům doporučuje autorka práce využít například metodu Kaizen. Systému **soustavného sledování a zlepšování** procesů za přispění všech zainteresovaných pracovníků. Pracovníci odpovědní za realizaci veřejné zakázky by měli mít možnost podílet se na zlepšování hodnotících systémů .

Obecní a městské úřady by měly spolupracovat s jinými úřady. V případě možné spolupráce je zde možnost využít pozitivních zkušeností z praxe jiných úřadů. Výměna informací a poznatky z oblasti realizace veřejných zakázek může přispět ke zlepšení celého procesu na daném úřadě.

5) Benchmarking a benchlearning

Autorka práce doporučuje využívat metodu benchmarkingu a benchlearningu. Hlavním cílem benchlearningu a / nebo benchmarkingu je snaha nalézt lepší způsoby realizace činností **s cílem zlepšit celkovou výkonnost organizace**. Metoda vychází z lepších výsledků dosažených jinými jinými organizace. *Benchmarking* je proces, pomocí něhož organizace vyhledávají jiné organizace, s nimiž se můžou porovnávat. Při *benchlearningu* není nutno vyhledávat srovnatelné organizace a používat jasné ukazatele pro přímá srovnání. Větší důraz není kladen na porovnávání, ale na proces **učení se od jiných**. Cílem benchlearningu je **poučit se ze silných stránek** jiných organizací. [25, s.75] Obecní a městské úřady Zlínského kraje by při vzdělávání se v oblasti veřejných zakázek poučit z chyb jiných úřadů a následně se jich vyvarovat. Dále by se měli snažit učit se od zkušených a hledat tak inspiraci pro další činnosti související s realizací veřejných zakázek v praxi. K analýze doporučuje autorka využít model CAF.

6) Využívání softwarové aplikace

Využívání softwarové aplikace při realizaci veřejných zakázek přispívá ke zjednodušení, zrychlení a předcházení chybám, které způsoboval lidský faktor. Z těchto důvodů je vhodné snažit se o maximální možné využití výhod výpočetní techniky při procesu hodnocení veřejných zakázek.

4.6 Verifikace cílů disertační práce

Úkolem předkládané disertační práce je přispět ke zlepšení stavu hodnocení veřejných zakázek ve Zlínském kraji. Výsledkem práce proto není jen analýza současného stavu, ale také návrh systému hodnocení dodavatelů veřejných zakázek. V kapitole 2.1 formulovala autorka práce hlavní cíl:

Navrhnout systém hodnocení a výběru dodavatelů pro potřeby obecních a městských úřadů Zlínského kraje v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb..

Na základě získaných výsledků z provedeného kvantitativního a kvalitativního výzkumu, zpracovaných případových studií a kritické literární rešerše navrhla autorka práce hodnotící systém jehož popisu se věnuje v kapitolách 4.4, 4.5 a dále v podkapitolách 4.5.1 – 4.5.6. V kapitole 4.4 si autorka nejdříve stanovila východiska pro splnění hlavního cíle práce. Samotný návrh systému hodnocení dodavatelů veřejných zakázek je obsahem kapitoly 4.5, která se dále skládá z podkapitol 4.5.1 ve které autorka definovala projekt. V podkapitole 4.5.2 jsou formulovány východiska pro projekt. Samotný návrh hodnotícího systému se skládá ze tří dílčích hodnotících systémů P_1 , P_2 a P_3 , které jsou obsahem kapitol 4.5.3 – 4.5.5. Kapitola 4.5.6 je věnována zhodnocení navrhovaného řešení a konkrétními doporučeními, která souvisí se správným využíváním navrhovaného hodnotícího systému.

Správným naplánováním, synchronizací a pečlivým naplněním jednotlivých etap, a tak prakticky dílčích cílů, došlo ke splnění hlavního cíle disertační práce. Každý dílčí cíl se tak stával kritériem pro splnění hlavního cíle [20]. V kapitole 2.1 si autorka formulovala celkem sedm dílčích cílů. Časový harmonogram plnění jednotlivých dílčích cílů je uveden v tabulce č.2 - časový harmonogram plnění cílů a hypotéz v kapitole 2.1.

Splnění prvního dílčího cíle (C_1): tj. provést kritickou rešerši literárních pramenů a zpracovat případové studie se zaměřením na oblast hodnocení veřejných zakázek obecními a městskými úřady bylo docíleno v obsáhlé první kapitole disertační práce. Autorka se zde věnovala zmapování historického vývoje a současného stavu právní úpravy zadávání veřejných zakázek. Dále stavu veřejných zakázek v ČR v 21.století a hodnocení veřejných zakázek (konkrétně stanovení typu posuzovací stupnice a stanovení váhy kritérií při hodnocení). Součástí kapitoly je také přiblížení základního poslání Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže a popsání současného stavu hodnocení veřejných zakázek v Evropské Unii. V závěru kapitoly je osm, autorkou zpracovaných, případových studií z obecních a městských úřadů Zlínského kraje.

Za účelem ověření hypotéz a splnění hlavního cíle práce provedla autorka kvantitativní (dotazníkové šetření) a kvalitativní výzkum (strukturované rozhovory). Výsledky provedených výzkumů jsou obsahem kapitol 4.1 a 4.2. Vyhodnocením získaných výsledků výzkumů tak došlo ke splnění *druhého dílčího cíle (C₂)*. Autorka provedla analýzu současného stavu systému hodnocení dodavatelů na obecních a městských úřadech Zlínského kraje. Byly identifikovány používané postupy a metody. Taktéž byly definovány překážky, které stojí v cestě efektivnímu systému hodnocení a následného výběru dodavatelů. Ke splnění druhého cíle bylo neméně přínosné také zpracování případových studií v kapitole 1.8.

Kapitola 4.4 „východiska pro splnění hlavního cíle práce“ poskytuje shrnutí informací pro splnění *třetího dílčího cíle (C₃)*, tj. charakterizuje podstatu systému hodnocení a výběru dodavatelů, definuje jeho přínosy a určuje nejvhodnější metody pro hodnocení a výběru dodavatelů na obecních a městských úřadech Zlínského kraje.

Návrh metodiky systému hodnocení a výběru dodavatelů pro obecní a městské úřady Zlínského kraje je obsahem kapitol 4.5 a 4.6. Dílčí činnosti související s návrhem metodiky (konkrétních hodnotících systémů P₁, P₂ a P₃) jsou obsahem podkapitol 4.5.1 – 4.5.5. Návrhem metodiky tak došlo ke splnění *čtvrtého dílčího cíle (C₄)*.

Splnění *pátého dílčího cíle (C₅)* tj.: pro zkvalitnění a urychlení systému hodnocení dodavatelů využívat informační techniky, úzce souvisí se splněním cíle předchozího. Navrhované hodnotící systémy P₁, P₂ a P₃ byly autorkou práce aplikovány do tabulkového editoru Microsoft Excel. Kompletní zpracované systémy jsou umístěny v přílohách L, M a N. Přednostem a hlavním úkolům jednotlivých systémů P₁, P₂ a P₃ se stručně věnují kapitoly 4.5.3 – 4.5.5 a 4.5.6.

Zprostředkování postupů a výsledků z tvorby systému hodnocení dodavatelů pro obecní a městské úřady Zlínského kraje prostřednictvím publikací autorky dalším zájemcům o tuto problematiku dochází ke splnění *šestého dílčího cíle (C₆)*. Autorka publikovala příspěvky v odborných časopisech a konferenčních sbornících – viz. kapitola „seznam publikací autorky“. Publikace jsou určeny nejen pro pracovníky veřejného sektoru, ale také pro zájemce z praxe, studenty a vyučující odborných škol (SŠ a VŠ) příslušného zaměření. Publikační činnost autorky, zaměřená obecně na hodnocení dodavatelů, nekončí zpracováním disertační práce a bude dál publikovat.

Potvrzení či vyvrácení sedmi stanovených hypotéz se autorka věnuje v kapitola 4.3. Verifikace hypotéz byla provedena na základě předcházejícího kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Tím byl splněn *sedmý dílčí cíl (C₇)* práce, tj. ověřit stanovené hypotézy.

5. PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

Disertační práce je zaměřena na oblast veřejné správy, z čehož vyplývají jednotlivé přínosy. Možné přínosy lze vidět ve třech rovinách: v rovině teoretické, v rovině praktické a v rovině pedagogické.

5.1 Přínos disertační práce pro vědu

Přínos práce vědě spočívá v rozšíření teoretických poznatků týkajících se veřejných zakázek a metod hodnocení a výběru dodavatelů. A to jak v nevýrobní, tak i výrobní sféře. Jelikož navrhovaný hodnotící systém je „univerzální“. Tj. jeho využití není jen pro potřeby obecních a městských úřadů, ale lze ho využít také v soukromém sektoru (např. v nákupní logistice výrobních podniků).

Mezi teoretický přínos lze zařadit vytvoření metodiky a softwarovou aplikaci systému hodnocení a výběru dodavatelů v praktických podmínkách a jeho zhodnocení. Toto zhodnocení a porovnání systému s praktickými zkušenostmi veřejného sektoru podporuje zvýšení teoretické úrovně znalostí o systémech hodnocení a výběru dodavatelů.

Provedená kritická literární rešerše literárních pramenů dává možnost komplexního pohledu na problematiku hodnocení veřejných zakázek v České republice. Což je významné z důvodu velmi časté legislativní změny této problematiky a v současné době není k dispozici publikace zabývající se aktuálními změnami v oblasti realizace veřejných zakázek.

Prezentace výsledků disertační práce v podobě publikací autorky práce jsou přínosná pro vědu, které zatím chybí dostatek studijní literatury věnované otázce zadávání veřejných zakázek a uplatňované metodice hodnocení a výběru uchazečů o veřejnou zakázku.

Přínosným je rovněž návrh hodnotícího systému, který je doplněn o svou softwarovou podobu. Teoretické výsledky práce a ověření platnosti formulovaných hypotéz, znamená další posun v poznání systému hodnocení a výběru dodavatelů ve veřejném sektoru. Budou-li tyto výsledky patřičně prezentovány, tak budou nápomocny pracovníkům státních organizací v lepší orientaci v dané problematice. Výsledky práce najdou své uplatnění také ve výrobní logistice a v oblasti školství.

5.2 Přínos disertační práce pro praxi

Praktickým přínosem práce je její využitelnost v praxi. Veřejný sektor se převážně doposud zabýval hodnocením a výběrem dodavatelů pouze z pohledu požadavků zákona o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb.. Pracovníci obecních a městských úřadů mohou dle předloženého hodnotícího systému hodnotit veřejné zakázky. U zástupců úřadů bylo při provádění dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorech posíleno uvědomění si skutečností souvisejících s realizací veřejných zakázek. Výzkum poukázal na některé možnosti a cesty, kterými se mohou úřady ubírat vstříc kvalitnějšímu hodnocení veřejných zakázek.

Přínos práce pro praxi spočívá v praktickém návrhu systému hodnocení a výběru dodavatelů pro potřeby obecních a městských úřadů Zlínského kraje. Daný systém vytváří předpoklady pro objektivní hodnocení a výběr dodavatelů ucházející se o veřejnou zakázku. Umožní tak pracovníkům zodpovědným za realizaci veřejných zakázek a vedení Zlínského kraje nápravu problematických oblastí systému a odhalení budoucích možností ve výběru a hodnocení dodavatelů. Činnost s navrhovaným hodnotícím systémem je usnadněna prostřednictvím jeho aplikace do softwarové podoby. Dochází tak nejen k rychlejšímu, jednoduššímu a transparentnějšímu hodnocení, ale úřady také mají usnadněnou archivaci dokumentů souvisejících s danou veřejnou zakázkou. Konkrétní a jasně definovatelným přínosem, bude pokles počtu nevhodně zvolených dodavatelů, kteří nejsou schopni dostát svých závazků. A také dojde k lepšímu nakládání s finančními prostředky.

Zvýšení transparentnosti metodiky hodnocení a výběru uchazečů o veřejnou zakázku přispěje také ke snížení možné korupce. V neposlední řadě je významná i část práce zabývající se průzkumem současného stavu používání metod k hodnocení a výběru dodavatelů ve veřejné správě Zlínského kraje, protože může sloužit jako východisko pro další projekty související s tímto tématem. Výsledky výzkumů také odrážejí současný stav hodnocení veřejných zakázek a názory zástupců obecních a městských úřadů ve Zlínském kraji.

Pro zástupce Zlínského kraje a občany je přínosem aktuální seznam (viz. příloha J) vyhledaných kontaktních údajů na většinu obecních a městských úřadů ve Zlínském kraji, který zde nebyl k dispozici. Zástupci Zlínského kraje mají tak k dispozici aktuální kontaktní údaje, které mohou použít jak při své činnosti, tak ke zkvalitnění poskytovaných služeb občanům Zlínského kraje.

Pro praxi bude velkým přínosem také připravovaná publikace autorky věnovaná problematice veřejných zakázek v ČR, která vznikne na základě

zkušeností, výsledků a tvorby předkládané disertační práce na toto téma. Určená bude nejen pro pracovníky státní správy, ale její význam bude i pro soukromé subjekty a studenty odborných škol.

5.3 Přínos disertační práce pro školu

Přínosem výsledků práce na úrovni vědeckovýzkumné a pedagogické je konkrétní návrh systému hodnocení a výběru dodavatelů pro obecní a městské úřady Zlínského kraje, obohaceného o praktické zkušenosti s využíváním metod. Výsledky mohou také sloužit jako východisko pro další vědecké práce týkající se hodnocení a výběru dodavatelů obecně.

Významný přínos spatřuje autorka práce také v možnosti využití výsledků disertační práce při své pedagogické činnosti. Zkušenosti a informace načerpané během zpracování práce byly využity v seminářích disciplíny logistiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Dále budou doplněna nová skripta do disciplíny logistiky o výsledky disertační práce. Dojde tak k rozšíření a zkvalitnění výuky z oblasti logistiky v nevýrobní sféře.

Nezanedbatelným přínosem je tak výrazné propojení teorie s praxí. Kdy praktický pohled dokreslí vytvořené případové studie. Práce na případových studiích byly přínosné zejména z titulu setkání teoretických přístupů s praktickými požadavky, které vyústily v návrh hodnotícího systému.

Výsledky práce obecně přispějí také k rozvoji problematiky vícekriteriálního hodnocení. A to hlavně svou praktickou aplikací a možností prohlubování navrženého hodnotícího systému.

Současný postoj obecních a městských úřadů Zlínského kraje v oblasti realizace veřejných zakázek je využívání outsourcingových služeb externích poradců. Pro Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně (a nejen pro ni) se tak otevírá možnost rozšířit nabídku kurzů o problematiku veřejných zakázek a prohloubit tak spolupráci se Zlínským krajem. Ať již nabídkou odborných seminářů či propojení prostřednictvím bakalářských a diplomových prací. Při pořádání odborných seminářů je vhodné zvážit také pořádání kurzů prostřednictvím eLearningového vzdělávání. Nezanedbatelný přínosem je rovněž možnost spolupráce na grantech a projektech zabývajících se veřejnými zakázkami a optimalizací procesů ve státní správě obecně.

5.4 Shrnutí výsledků práce

V disertační práci se autorka věnovala problematice hodnocení veřejných zakázek ve Zlínském kraji (konkrétně z pohledu zdejších obecních a městských úřadů). Na základě provedené literární rešerše, zpracování případových studií a výsledků provedeného kvantitativního a kvalitativního výzkumu byl autorkou práce navržen systém hodnocení veřejných zakázek (v souladu s platnou legislativní úpravou, tj. zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách). Systém tvoří tři dílčí hodnotící systémy P_1 (určený pro úřady ze segmentu „A“ a „B“), P_2 (segment „C“ a „D“) a P_3 (segment „E“ a „F“). Všechny tři systémy se vyznačují tzv. duální univerzálností. Z důvodu úspory vstupních nákladů, rychlosti, jednoduchosti a eliminace chyb aplikovala autorka navrhovaný systém hodnocení do aplikace Microsoft Excel.

V navrženém hodnotícím systému spatřuje autorka práce nejen velký přínos pro praxi. Ale také pro vědu a pedagogickou činnost. Předností systému je hlavně možnost jeho aplikovatelnosti v praxi a dalšího prohlubování na akademické půdě.

Na základě výsledků provedených průzkumu je dle autorky práce nutné zabývat se v budoucnu stránkou najímání externích poradců (outsourcing). Jelikož tyto drahé služby opět platí daňoví poplatníci. Bylo by vhodné navrhnout poradenství, které by poskytoval například příslušný kraj.

Z důvodu obtížnosti a časté nesrozumitelnosti zákona č. 137/2006 Sb. je vhodné zamyslet se i nad legislativní úpravou. Kdy by část zákona (která je určena pro oblast zakázek malého rozsahu) byla zjednodušena. Naskýtá se zde myšlenka možnosti vzniku „dvou“ zákonů. Kdy jeden ze zákonů by byl určen pro zakázky malého rozsahu (nejčastěji využívané úřady ze segmentu „A“ a „B“) se zřetelem na časové možnosti zastupitelů těchto, převážně, malých obcí.

Plány do budoucna

Cílem autorky práce nebylo implementovat navržený systém hodnocení veřejných zakázek do praxe. I tak se však bude nadále této problematice věnovat v rovině praktické. Vzniklá metodika hodnocení spolu s návodem efektivní implementace a používání v praxi bude nabídnut zástupcům Zlínského kraje.

Posuny a další výsledky z prohlubování a implementace systému hodnocení veřejných zakázek bude autorka nadále zprostředkovávat prostřednictvím publikací dalším zájemcům o tuto problematiku. Stejně tak získané zkušenosti s touto tvorbou. Publikace budou určeny nejen pro pracovníky veřejného sektoru, ale také pro zájemce z praxe, studenty a vyučující odborných škol (SŠ a VŠ) příslušného zaměření. Autorka se ve své další pedagogické a vědecko – výzkumné profesi zaměří na vývoj dalších metod a studium příbuzných témat.

ZÁVĚR

V disertační práci se autorka zabývala metodikou hodnocení veřejných zakázek a jejím využitím obecními a městskými úřady Zlínského kraje při hodnocení a výběru uchazečů o zadanou veřejnou zakázku. Hlavním cílem práce bylo navrhnout systém hodnocení a výběru dodavatelů pro potřeby obecních a městských úřadů Zlínského kraje v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb. Úkolem autorky bylo tedy určit, které metody jsou s úspěchem využívány při hodnocení a výběru dodavatelů ve veřejné správě Zlínského kraje a které další metody by mohly být vhodně aplikovány za účelem zefektivnění tohoto systému v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb.. Hlavní přednost práce vidí autorka v tom, že se zabývá aktuální a pro praxi přínosnou problematikou. Osobním cílem autorky bylo propojit hodnotící systémy s praxí obecních a městských úřadů Zlínského kraje.

Disertační práce je rozčleněna do pěti na sebe navazujících celků. Úvodní teoretická část práce se zabývá teoretickými východisky, následně vývojem a současným stavem legislativy zadávání veřejných zakázek v České republice a Evropské unii. Dále hodnocením veřejných zakázek (stanovením typu posuzovací stupnice a stanovením váhy kritérií při hodnocení). Kapitulu uzavírá osm, autorkou zpracovaných, případových studií z obecních a městských úřadů Zlínského kraje. Ve výzkumné části práce uvádí autorka hlavní výsledky disertační práce. Konkrétně vyhodnocení výsledků z provedeného kvantitativního a kvalitativního průzkumu. Dále je zde verifikace hypotéz a cílů. Na základě všech výsledků zde autorka práce navrhla systém hodnocení dodavatelů veřejných zakázek pro potřeby obecních a městských úřadů Zlínského kraje. Teoretické, praktické a pedagogické přínosy disertační práce jsou přiblíženy v závěru práce.

Úkolem, nového systému hodnocení dodavatelů, bylo vytvořit předpoklady pro objektivní hodnocení a výběr dodavatelů ucházející se o veřejnou zakázku Zlínského kraje. A umožnit tak pracovníkům odpovědným za realizaci veřejných zakázek a vedení Zlínského kraje nápravu problematických oblastí systému a odhalení budoucích možností ve výběru a hodnocení dodavatelů. Celý systém byl sestaven univerzálně a to s ohledem na jeho neustálou aktualizaci. Proto, aby byl daný systém úspěšný v praxi, dbala autorka práce na jeho kritické faktory úspěchu, kterými byly rychlost, praktičnost, transparentnost, úspora nákladů, jednoduchost a eliminace chyb.

Oblast veřejných zakázek je velmi obsáhlá a nelze vyčerpávajícím způsobem vše vyřešit v jedné disertační práci. Tato práce měla mimo jiné za cíl popsat a přehlednit danou problematiku a bude také základem dalšího výzkumu v této oblasti.

POUŽITÁ A STUDIJNÍ LITERATURA

- [1] BERGEROVÁ, E. *Veřejné zakázky v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. 150 s. ISBN 80-86861-84-8.
- [2] BROŽ , Milan, BEZVODA, Václav. *Microsoft Excel : Vzorce, funkce výpočty*. 1. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2006. 567 s. ISBN 80-251-1088-5.
- [3] DOLEŽALOVÁ, H. *Historie zadávání veřejných zakázek*. Právník, 1998, č.9, ISSN 0231-6625.
- [4] FIALA, A. a kol. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000*. Praha: nakladatelství Verlag Dashöfer, 2001, ISBN 80 – 86229 – 19 – X.
- [5] GLOGAR, A. *Metodologický manuál pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2003, ISBN 80-7318-040-5.
- [6] HAGUE, P., *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- [7] HANOUSEK, J., CHARAMZA, P. *Moderní metody zpracování dat – matematická statistika pro každého*. 1.vydání. Praha: Grada, a.s., 1992. 216 s. ISBN 80-85623-31-5.
- [8] HENDL, J., *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 1. vydání. Praha : Portál, s.r.o., 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [9] HENDL, J., *Přehled statistických metod. Zpracování dat. Analýza a metaanalýza dat*. 1.vydání. Praha: Portál, s.r.o. 2004. 584 s. ISBN 80-7178-820-1.
- [10] HINDLS, R., HRONOVÁ, S., NOVÁK, I. *Analýza dat v manažerském rozhodování*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1999. 360 s. ISBN 80-7169-255-7.
- [11] JURČÍK, R. *Právní úprava veřejných zakázek v Evropských společenstvích*. ASPI: 22252 (LIT) publikovaný názor, 2000.

- [12] JURČÍK, R. *Zákon o veřejných zakázkách* Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2004, 495 s., ISBN 80 – 7179 – 661 – 1.
- [13] KOCAN, B., et al. *Průvodce veřejnými zakázkami v Evropské Unii*. [CD-ROM]. Praha: CzechTrade, Česká agentura na podporu obchodu – organizace Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, 2004, ISBN 80 – 239 – 2941 – 0.
- [14] KRENK, M. *Zadávání veřejných zakázek*. 1.vydání. Praha: Galén, 2005, 171 s., ISBN 80-7262-343-5.
- [15] KRONTORÁD, F., TRČKA, M. *Manažerské standardy ve veřejné správě*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 89 s. ISBN 80-02-01769-2.
- [16] LIBIGER, M. Zlín dostal za chyby dvanáct pokut. *Mladá fronta DNES : Východní Morava*. 8.2.2007, s.C1.
- [17] LIBIGER, M. Zlín. „Továrna“ na pokuty. *Mladá fronta DNES : Východní Morava*. 8.2.2007, s.C3.
- [18] LIBIGER, M., SMETANA, J.(s příspěvím). Zlín: pokuta tři miliony. *Mladá fronta DNES: Východní Morava*. 21.4.2007, č.XVIII/94, s.B1.
- [19] LIBIGER, M. Zlín: pokuta stíhá pokutu. *Mladá fronta DNES: Východní Morava*. 21.4.2007, č.XVIII/94, s.B3.
- [20] LIŠKA, V., *Doctorandus (průvodce budoucích Ph.D.)*. 2.vydání. Praha: Professional Publishing, 2005, 149 s., ISBN 80 – 86419 – 93 - 2.
- [21] MAREK, K., PELC, V. *Veřejné zakázky*. Praha: Nakladatelství Linde, 2005, 317 s., ISBN 80 - 7201 - 531 – 1.
- [22] MAREŠ, J. *Příručka pro zadávání veřejných zakázek*. Praha: RHODOS, spol. s r.o., 2000, 159 s., ISBN 80 – 902271 – 3 – 9.
- [23] MOLNÁR, Z. *Úvod do základů vědecké práce (syllabus pro potřeby seminářů doktorandů)*. Studijní materiál. Zlín: 2005, 18 s., bez ISBN.
- [24] Národní informační středisko pro podporu jakosti. *Společný hodnotící rámec (Model CAF 2002). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*. Aktualizované 3. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 55 s. ISBN 80-02-01704-8.

- [25] Národní informační středisko pro podporu jakosti. *Společný hodnotící rámec (Model CAF 2006). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení CAF 2006*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. 112 s. ISBN 987-80-02-01901-5.
- [26] NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování*. 1.vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2006, 323 s., ISBN 80-7261-152-6.
- [27] OCHRANA, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru. Teorie, praxe a metodika uplatnění*. 1.vydání. Praha: Nakladatelství Ekopress, 2002, 216 s., ISBN 80 – 86119 – 51 – 3.
- [28] OCHRANA, F. *Hodnocení veřejných projektů a zakázek*. 3.vydání. Praha: ASPI, 2004, 196 s., ISBN 80 – 7357 – 033 – 5.
- [29] OCHRANA, F. *Veřejné zakázky (metody a metodika efektivního hodnocení a výběru)*. 1.vydání. Praha: EKOPRESS, 2004, 173 s., ISBN 80-86119-79-3.
- [30] PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum podnik a management. Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1.vydání. Praha: EKOPRESS, 2000, 170 s., ISBN 80-86119-25-4.
- [31] PELC, V. *Veřejné zakázky – zákon o veřejných zakázkách s vysvětlivkami*. 1.vydání. Praha: Linde Praha, a.s., 2004, ISBN 80-7201-477-3.
- [32] RAUS, D. *Zákon o veřejných zakázkách: komentář a prováděcí předpisy*. 1.první. Praha : Linde, 2005, 639 s., ISBN 80-7201-538-9.
- [33] RUDLOVÁ, L. *Projekt podnikové logistiky ve firmě TAJMAC - ZPS, a.s. Zlín se zaměřením na hodnocení a výběr dodavatelů*. Diplomová práce. Zlín: 2003, 95 s., bez ISBN.
- [34] STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu*. 1.vydání. Boskovice: nakladatelství ALBERT, 1999, 228 s., ISBN 80-85834-60-X.
- [35] TOMEK, G., HOFMAN, J. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 1996, 173 s., ISBN 80 – 85623 – 96 – X.
- [36] TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999, 276 s., ISBN 80 – 85943 – 73 – 5.

- [37] TRNKA, F., et. al. Teorie konkurenceschopnosti - dílčí výzkumná zpráva CEZ: J22/98:265300021. In *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců*. Zlín: VUT v Brně, FaME ve Zlíně, 2001, s. 118.
- [38] TVARŮŽKOVÁ, L. Jasný vítěz už na startu. *Mladá fronta DNES: EKONOMIKA*. 1.11.2007, s. B1, B2.
- [39] VAINDL, V. *Veřejné zakázky (hodnocení nabídek pomocí více kritérií)*. Příloha týdeníku EKONOM, 1996, č.15, 12 s., ISSN 1210 – 0714.
- [40] VAINDL, V. *Rozhodování o stamilionech je třeba upravit*. Příloha týdeníku Ekonom, 2004. č. 50. s.54-55. ISSN 1210-0714.
- [41] Autor neznámý. Ondrová: Naši zastupitelé, ti nechybují. *Mladá fronta DNES: Východní Morava*. 8.2.2007, s.C3.
- [42] Autor neznámý, ČTK. Zlín podal žalobu na antimonopolní úřad. *Mladá fronta DNES: Východní Morava*. 1.11.2007, s.C1.

Internetové a jiné zdroje

- [43] BEDNÁŘ, J. *Kartelové dohody ohrožují veřejné zakázky*. [online]. Publikováno 13.10.2003, [cit 2005-10-31]. Dostupné z: <http://www.profit.cz/kartelove-dohody-ohrozuj-i-verejne-zakazky/4534.html>
- [44] ČERMÁK, P. *Problematika zadávání veřejných zakázek*. [online]. Publikováno 27.8.2003, [cit 2005-10-31]. Dostupné z: www.ods.cz/akce/akce/la/dokumenty/studijni_texty/PDF/cermak.pdf
- [45] *Ekonomika.iHNed.cz*. Neznámý autor. *Na státních zakázkách unikají státu desítky miliard*. [online]. Publikováno 28.6.2005 [cit 2005-12-16] Dostupné z: http://logistika.ihned.cz/3-16404090-ve%F8ejn%E9+zak%E1zky-B00000_d-ff
- [46] *Ekonomika.iHNed.cz*. Neznámý autor. *Zlín vede v pokutách za veřejné zakázky*. [online]. Publikováno 31.10.2005 [cit 2005-12-16] Dostupné z: http://logistika.ihned.cz/3-17108940-ve%F8ejn%E9+zak%E1zky-B00000_d-4d

- [47] Ekonomika.iHNed.cz. Neznámý autor. *Veřejné zakázky se budou řídit novými pravidly*. [online]. Publikováno 21.12.2005 [cit 2006-10-18] Dostupné z: http://ihned.cz/3-17461210-ve%F8ejn%E9+zak%E1zky-000000_d-9d
- [48] HENDL, J. *Metodologická triangulace v empirickém výzkumu*. Česká kinantropologie [online]. 1997, roč. 2 [cit. 2007-03-08], s. 75-88. Dostupné z: <http://www.ftvs.cuni.cz/hendl/triang.htm>
- [49] KAČÍRKOVÁ, V., POKORNÝ M. *Uděláš škodu? Nevadí! Daňoví poplatníci to zaplatí*. [online]. Publikováno 31.8.2007 [cit 2007-10-16] Dostupné z: http://www.denik.cz/z_domova/rekordni_pokuta_zlin20070831.html
- [50] KLÍMOVÁ, V. *Holešov změnil pravidla pro zadávání drobnější veřejných zakázek*. Kroměřížský deník [online]. 2007 [cit. 2007-09-14]. Uveřejněno 17.8.2007. Dostupný z WWW: <http://zlin.cz/article.php?ID=132568>
- [51] KUČERA, Petr. On-line tendry zajistí tři firmy. *PROFIT : Podnikatelský týdeník* [online]. 11.09.2006 [cit. 2006-12-10]. Dostupný z WWW: <http://wa.profit.cz/clanek.php?iArt=19560&iSearch=veřejné%20zakázky>
- [52] KUČERA, P. Berou všichni! : korupce při veřejných zakázkách. *PROFIT : Podnikatelský týdeník* [online]. 02.10.2006 [cit. 2006-12-10]. Dostupný z WWW: <http://wa.profit.cz/archiv.php?iEd=200640&iArt=19842&iSearch=>
- [53] KUČERA, P. Velké i malé kauzy : příklady sporných zakázek. *PROFIT : Podnikatelský týdeník* [online]. 02.10.2006 [cit. 2006-12-10]. Dostupný z WWW: <http://wa.profit.cz/clanek.php?iArt=19844&iSearch=veřejné%20zakázky>
- [54] MAN, P. *Veřejné zakázky – Nejčastější chyby zadavatelů*. [cit. 2006-12-04]. Dostupné na [www:](http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/nejcastejsi-chyby-zadavatelu/1001234/42009/) <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/nejcastejsi-chyby-zadavatelu/1001234/42009/>

- [55] OCHRANA, F. *K ohodnocování obranných projektů a veřejných zakázek*. [cit. 2006-08-15]. Dostupné z : http://www.army.cz/avis/vojenske_rozhledy/zvl2000/37.htm
- [56] PETERKA, R. *Odvrácená tvář veřejných zakázek*. Idnes.cz [online]. 2006 [cit. 2007-04-06]. Dostupný z: http://podnikani.idnes.cz/odvracena-tvar-verejnych-zakazek-dqt-/firmy_leg.asp?c=A061109_142523_firmy_leg_vra
- [57] SCHEJBAL, J. *Vrhnou se úřady na nákupy po internetu? : Zadávání veřejných zakázek*. PROFIT : Podnikatelský týdeník [online]. 06.03.2006 [cit. 2006-12-10]. Dostupný z WWW: <http://wa.profit.cz/archiv.php?iEd=200610&iArt=16714&iSearch=>
- [58] ŠMEJKAL, V. *Nový zákon o veřejných zakázkách: V něčem potěší, jinde zavádí přísnost*. [online]. Publikováno 4.7.2006 [cit 2006-12-28] Dostupné z: http://ihned.cz/3-18829190-ve%F8ejn%E9+zak%E1zky-000000_d-79
- [59] *UNCITRAL Web Site : United Nations Commission on International Trade Law* [online]. 2006 [cit. 2007-04-06]. Dostupné z: <http://www.uncitral.org/uncitral/en/index.html>
- [60] VAINDL, V. *Veřejné zakázky je třeba přizpůsobit unii*. [online]. Publikováno 23.2.2000 [cit 2002-06-16] Dostupné z: [http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&search\[id\]=743614&search\[what\]=Vaindl+&search\[sklonuj\]=on](http://vyhledavani.ihned.cz/index.php?s1=M&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&search[id]=743614&search[what]=Vaindl+&search[sklonuj]=on)
- [61] *Vaše Evropa* [online]. 20.12.2006 [cit. 2007-09-02]. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/youreurope/nav/cs/business/public-procurement/info/index.html>
- [62] *WIKIPEDIE Otevřená encyklopedie: Triangulace (metodologie)* [online]. 2006, 10.8.2006 [cit. 2007-02-04]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Triangulace_\(metodologie\)](http://cs.wikipedia.org/wiki/Triangulace_(metodologie))
- [63] *WIKIPEDIE Otevřená encyklopedie: Relevance* [online]. 2007, 26.9.2007 [cit. 2007-10-14]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Relevance>

- [64] Zákon č. 40/2004 Sb. o veřejných zakázkách. [online]. Publikováno 20.1.2005 [cit 2005-8-11] Dostupné z: <http://www.atre.cz/zakony/page0490.htm>
- [65] Zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách. [online]. Ročník 2006 publikován 19.4.2006 [cit 2006-11-23] Dostupné z: <http://www.atre.cz/zakony/frame.htm>
- [66] Autor neznámý. *Města neinformují o veřejných zakázkách*. PROFIT : Podnikatelský týdeník [online]. 04.06.2007 [cit. 2007-07-02]. Dostupný z WWW: <http://wa.profit.cz/clanek.php?iArt=23680&iSearch=veřejné%20zakázky>
- [67] Autor neznámý. *Informační systém o veřejných zakázkách* [online]. Provozovatel Ministerstvo pro místní rozvoj, 2006 [cit. 2006-11-7]. Dostupný z: www.isvz.cz
- [68] Autor neznámý, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Česká republika. *Veřejné zakázky*. [online]. 2005 [cit. 2006-10-15]. Dostupný z WWW: <http://www.compet.cz/verejne-zakazky/>
- [69] Autor neznámý, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Česká republika. *Legislativa veřejné zakázky*. [cit. 2006-12-02]. Dostupné na: <http://www.compet.cz/legislativa/verejne-zakazky/ceska-republika/>
- [70] Autor neznámý, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Česká republika. *Předseda Pecina potvrdil třímilionovou pokutu pro Zlín*. [online]. Publikováno 31.8.2007 [cit. 2006-12-02]. Dostupné na: <http://www.compet.cz/legislativa/verejne-zakazky/ceska-republika/>
- [71] Autor neznámý, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Česká republika. *Poslání a kompetence ÚOHS.* [online]. [cit. 2006-12-02]. Dostupné na: <http://www.compet.cz/o-uradu/poslani-a-kompetence/>
- [72] Autor neznámý. *Informační servis k zákonu č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách* [online]. PFI s.r.o. 2004-2007 [cit. 2006-04-21]. Dostupný z: www.verejna-zakazka.cz

- [73] Autor neznámý. Ministerstvo pro místní rozvoj. *Metodika zadávání veřejných zakázek podle zákona č. 137/2006 Sb.*. BusinessInfo.cz : Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 18.10.2006 [cit. 2006-11-23]. Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zdroje-financovani-z-eu/metodika-zadavani-verejnych-zakazek/1000522/41914/>
- [74] Autor neznámý. Ministerstvo pro místní rozvoj. *Parlament podpořil vyšší transparentnost veřejných zakázek.* BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 29.6.2007 [cit. 2007-07-10]. Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/cerven-2007/vyssi-transparentnost-verejnych-zakazek/1001675/44980/>
- [75] Autor neznámý, Ministerstvo pro místní rozvoj. *Portál o veřejných zakázkách a koncesích. On-line verze Metodiky zadávání veřejných zakázek* [online]. QCM, s.r.o. 2003 - 2006 [cit. 2006-08-13]. Dostupné na: <http://www.portal-vz.cz/on-line-verze-metodiky-zadavani-verejnych-zakazek#mode>
- [76] Autor neznámý, Český statistický úřad Zlín. *Charakteristika Zlínského kraje* [online]. 2007 [cit. 2007-05-14]. Dostupný z: <http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/charakteristika>
- [77] Autor neznámý, Informační portál Zlínského kraje. *Seznam obcí Zlínského kraje* [online]. 2006 [cit. 2007-02-02]. Dostupný z: <http://www.kr-zlinsky.cz/epusaLstMun.aspx>
- [78] Autor neznámý, Informační portál Zlínského kraje. *Charakteristika Zlínského kraje* [online]. 22.11.2002 [cit. 2007-02-02]. Dostupný z: <http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?chnum=1&nid=3581&doctype=ART&docid=27939>
- [79] Autor neznámý. *Dobrovolné sdružení obcí Hornolidečska* [online]. 1998-2007 [cit. 2007-06-19]. Dostupný z: <http://www.hornolidecko.cz/tema/tema.phtml?id=951&lng=&menu=>
- [80] Autor neznámý. *Veřejné zakázky v Evropské unii.* Finance.cz [online]. 2000 - 2007 [cit. 2007-09-02]. Dostupný z: <http://www.finance.cz/firmy/informace/produkty-a-sluzby-verejne-zakazky-v-eu/uvod/>

- [81] Autor neznámý. *Zlínský kraj.net: Regionální informační portál* [online]. 1.1.2004. [cit. 2007-02-02]. Dostupný z: <http://www.zlinskykraj.net/>
- [82] Autor neznámý. *Veřejná správa online: Města a obce* [online]. 1996-2007 [cit. 2007-02-02]. Dostupný z: http://mesta.obce.cz/zs-kraj/vyhledat_kraj-141.htm
- [83] Autor neznámý. *RIS: Portál Regionálních Informačních Servisů* [online]. 2005-2007 [cit. 2007-02-02]. Dostupný z: <http://www.risy.cz/index.php?pid=202&kraj=14>
- [84] Autor neznámý. Ministerstvo vnitra. *Portál veřejné správy České republiky*. Portal.gov.cz: Na úřad přes internet [online]. 2003 – 2007 [cit. 2007-02-02]. Dostupný z: <http://portal.gov.cz/>
- [85] Možná přišel i kouzelník aneb SYNER táhne na Karlovy Vary. *Bonustv.cz: Televize na internetu* [online]. 1.3.2007 [cit. 2007-10-04]. Dostupný z: <http://www.bonustv.cz/view.php?cislocclanku=2007022801>.
- [86] Metodika zadávání veřejných zakázek podle zákona č.137 / 2006 Sb., O veřejných zakázkách a Metodika zadávání zakázek financovaných ze zdrojů Evropské unie. *Portál o veřejných zakázkách a koncesích*. Portal-vz.cz [online]. 2003 – 2006 [cit. 2007-04-07]. Dostupný z: <http://www.portal-vz.cz/metodika-zadavani-verejnych-zakazek-podle-zakona-c-137-2006-sb-o-verejnych-zakazkach-a-metodika-zadavani-zakazek-financovanych-ze-zdroju-evropske-unie>
- [87] Internetové stránky obecních a městských úřadů Zlínského kraje (viz. kontaktní údaje v příloze J).
- [88] Interní směrnice tří městských úřadů Zlínského kraje (ze segmentů „D“, a 2x „F“) využitých hlavně při zpracování případových studií v disertační práci

SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORKY

- 1) MACUROVÁ, L. Využití LMS EDEN při výuce disciplíny logistika na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. In *Mezinárodní konference Svět informačních systémů. Sborník přednášek z mezinárodní konference*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 16. – 17.4.2007, ISBN 80-7318-561-9.
- 2) MACUROVÁ, L. Druhy stupnic využívaných k hodnocení veřejných zakázek. In *3. mezinárodní Bařova doktorandská konference: Recenzovaný sborník abstraktů z konference studentů doktorského studijního programu*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 12.4.2007, ISBN 978-80-7318-529-9.
- 3) MACUROVÁ, L., SVOBODA, J. Stanovení významu (váhy) kritérií při hodnocení veřejných zakázek. In *3. mezinárodní Bařova doktorandská konference: Recenzovaný sborník abstraktů z konference studentů doktorského studijního programu*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 12.4.2007, ISBN 978-80-7318-529-9.
- 4) MACUROVÁ, L. Vývoj a současný stav legislativy zadávání veřejných zakázek v České republice. In *Sborník abstraktů příspěvků IX. Ročníku mezinárodní konference MEKON 2007*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, ekonomická fakulta, 22.2.2007, ISBN 978-80-248-1324-0.
- 5) MACUROVÁ, L. Just In Time – Filozofie řízení toku materiálu. In *4. ročník mezinárodní konference Průmyslové inženýrství 2006*. Plzeň: Západočeská sekce České společnosti pro systémovou integraci a Katedra průmyslového inženýrství a managementu Západočeské univerzity v Plzni, 23. – 24.11.2006, ISBN 80-7043-507-0 (CD nosič).
- 6) MACUROVÁ, L. Metody hodnocení dodavatelů. In *Sborník abstraktů z evropské vědecké konference studentů doktorského studia – MendelNet, 2006*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, 29.11.2006, ISBN 80-86851-62-1.
- 7) POLÁŠKOVÁ, M., MACUROVÁ, L. Benchmarking. In *Sborník abstraktů z evropské vědecké konference studentů doktorského studia – MendelNet, 2006*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, 29.11.2006, ISBN 80-86851-62-1.

- 8) MACUROVÁ, L., POLÁŠKOVÁ, M., SVOBODA, J. Implementace distančních prvků do výuky disciplíny logistiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie DOCTUS 2006 (medzinárodná vedecká konferencia doktorandov a mladých výskumných pracovníkov)*. Bratislava: Európska vzdelávacia akadémia, ERUDITIO, 27.10.2006, ISBN 80-88594-36-3.
- 9) RUDLOVÁ, L., MIKULEC, P., POLÁŠKOVÁ, M., SVOBODA, J. Výuka předmětu logistika na UTB ve Zlíně (zkvalitnění studia a výuky v prezenční a kombinované formě pomocí distančních studijních materiálů). In *4. mezinárodní konference Logistika v teorii a praxi*. Liberec: Technická Univerzita v Liberci, Katedra podnikové ekonomiky HF TUL, 27.4.2006, ISBN 80-7372-059-0.
- 10) MIKULEC, P., POLÁŠKOVÁ, M., RUDLOVÁ, L., SVOBODA, J. Inovace a tvorba studijních a učebních materiálů předmětu Logistika na UTB ve Zlíně. In *2. mezinárodní Baťova doktorandská konference*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 27.4.2006, ISBN 80-7318-384-6.
- 11) RUDLOVÁ, L. Metoda TQM jako nástroj kvality ve firmě. In *2. mezinárodní Baťova doktorandská konference*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 27.4.2006, ISBN 80-7318-384-6.
- 12) RUDLOVÁ, L. *Logistika jako nástroj konkurenceschopnosti podniku*. In *Mezinárodní konference Progresivní metody a nástroje managementu a ekonomiky podniků*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 7. – 8.12.2005, ISBN 80-214-3099-0.
- 13) RUDLOVÁ, L. OUTSOURCING – efektivní spolupráce. In *Medzinárodná vedecká konferencia mladých vedeckých pracovníkov a doktorandov MLADÁ VEDA 2005 na téma Budúcnosť Európy je v rukách mladých*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu, 1.– 2.12..2005 Račkova dolina, ISBN 80 – 8069 – 673 – X (CD nosič).
- 14) RUDLOVÁ, L. Podnik světové třídy. In *Konference PI 03 – Setkání kateder průmyslového inženýrství*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 24. – 25.11. 2005, ISBN 80 – 7318 – 373 – 0.

- 15) POLÁŠKOVÁ, M., RUDLOVÁ, L., SVOBODA, J. Kontinuální zlepšování studijních a učebních pomůcek předmětu logistika na UTB ve Zlín. In *Konference PI 03 – Setkání kateder průmyslového inženýrství*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 24. – 25.11. 2005, ISBN 80 – 7318 – 373 – 0.
- 16) RUDLOVÁ, L. Tvorba systému hodnocení dodavatelů. In *Mezinárodní Baťova doktorandská konference*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 21.4.2005, ISBN 80-7318-257-2.
- 17) POLÁŠKOVÁ, M., RUDLOVÁ, L., SVOBODA, J. Vývoj disciplíny logistika na UTB ve Zlíně. In *Mezinárodní Baťova doktorandská konference*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 21.4.2005, ISBN 80-7318-257-2.
- 18) POLÁŠKOVÁ, M., RUDLOVÁ, L. Logistika a EU. In *4.ročník mezinárodní konference Firma a konkurenční prostředí*. Brno: PEF MZLU v Brně, Březen 2005, ISBN 80-7302-104-8.
- 19) BOBÁK, R., RUDLOVÁ, L. *Příprava studijních textů pro distanční formu studia předmětu Logistika*. Závěrečná zpráva projekt FRVŠ. Č.p. 2998/2005. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně, 2005. Bez ISBN.
- 20) POLÁŠKOVÁ, M., RUDLOVÁ, L. Kaizen, metoda moderního řízení. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference studentů doktorského studia – MendelNet 2005*. ISBN 80-7302-107-2 .

Články v odborném tisku

- 21) MACUROVÁ, L., *Nástin historického vývoje a současné situace právní úpravy v oblasti veřejných zakázek v České republice*. Odborný čtvrtletník „Jakost pro život“, ročník VIII., číslo 2. Ostrava: Dům techniky Ostrava, spol. s r.o., 2007, ISSN 1213 – 0958.
- 22) MIKULEC, P., RUDLOVÁ, L. *Rychlé změny výrobního sortimentu*. Odborný čtvrtletník „Jakost pro život“, ročník VIII., číslo 1. Ostrava: Dům techniky Ostrava, spol. s r.o., 2007, ISSN 1213 – 0958.

- 23) SVOBODA, J., VOLOCH, J., MACUROVÁ, L., POLÁŠKOVÁ, M. *CRM jako klíčový nástroj na cestě k podnikové excelenci*. Odborný čtvrtletník „Jakost pro život“, ročník V., číslo 4. Ostrava: Dům techniky Ostrava, spol. s r.o., 2006, ISSN 1213 – 0958.
- 24) MIKULEC, P., RUDLOVÁ, L. *Program 5S – kvalita pracovního prostředí*. Odborný čtvrtletník „Jakost pro život“, ročník V., číslo 1. Ostrava: Dům techniky Ostrava, spol. s r.o., 2006, ISSN 1213 – 0958.

Skripta a jiné učební pomůcky

- 25) RUDLOVÁ, L., MIKULEC, P., POLÁŠKOVÁ, M., SVOBODA, J. *Logistika – sbírka příkladů. Studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 1.vydání, 2005, s.117, ISBN 80 – 7318 – 340 – 4.
- 26) RUDLOVÁ, *Projekt podnikové logistiky ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s.. se zaměřením na výběr a hodnocení dodavatele*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky. Ústav průmyslového inženýrství, 2003. Diplomová práce, 95 s., 33 s. přílohy. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Mikulec.
- 27) RUDLOVÁ, L. *Analýza motivačního programu ve firmě MITAS, a.s.* Zlín. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky, 2001. Bakalářská práce, 60 s., 21 s. přílohy. Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc..
- 28) RUDLOVÁ, L., MIKULEC, P., POLÁŠKOVÁ, M., SVOBODA, J. *Logistika – sbírka příkladů. Studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2.vydání, 2006, s.117, ISBN 80-7318-475-3.
- 29) Kolektiv spolupracujících autorů z firmy TESCOA a Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. TESCOA. Co s jakostí souvisí. Id chytré praktiky: 29. *Pracujeme chytřeji: Databáze chytrých praktik* [online]. 7.5.2007 [cit. 2007-08-11]. Dostupný z: http://www.pracujeme-chytřeji.eu/layout_empty.php?p=chypraktiky
- 30) Kolektiv spolupracujících autorů z firmy TESCOA a Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. TESCOA. Latentní logistika. Id chytré praktiky: 27. *Pracujeme chytřeji: Databáze chytrých praktik* [online]. 7.5.2007 [cit. 2007-08-11]. Dostupný z: http://www.pracujeme-chytřeji.eu/layout_empty.php?p=chypraktiky

CURRICULUM VITAE

Jméno a příjmení: Lucie Macurová, Ing.
Rodné příjmení: Rudlová
Datum a místo narození: 16. září 1979 v Teplicích
Trvalé bydliště: Padělky 542, 763 15 Slušovice
E-mail: macurova@fame.utb.cz
Rodinný stav: vdaná

Vzdělání:

2003 – dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, *doktorský studijní program* Ekonomika a management, studijní obor Management a ekonomika (Ph.D.)

2006 Západočeská univerzita v Plzni, *Distanční vzdělávání*, studijní program celoživotního vzdělávání Úvod do distančního vzdělávání - modul 1, modul 2 (tutor)

2004 Univerzita Palackého v Olomouci, Centrum distančního vzdělávání, studijní obor *Distanční minimum* (tutor)

2001 – 2003 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, *magisterský studijní program* Ekonomika a management, studijní obor Průmyslové inženýrství (Ing.)

1998 – 2001 Vysoké učení technické v Brně (1.ledna 2001 zřízena Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně), Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, *bakalářský studijní program* Ekonomika a management, studijní obor Management a ekonomika (Bc.)

1994 – 1998 Střední průmyslová škola Zlín, studijní obor: Management obchodu a služeb

Průběh zaměstnání:

1998 – dosud Studentka FaME UTB Zlín - doktorand
2006 – dosud UTB, FaME, Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství ve Zlíně - asistent

Pedagogická a tvůrčí činnost:

- Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky
- 2005 Fond rozvoje vysokých škol. Řešitel grantu G5 - Příprava studijních textů pro distanční formu studia předmětu Logistika. Úspěšně obhájeno 8.2.2006. Výstupem jsou publikovaná skripta na UTB do Logistiky
- 2004 – 2007 Logistika – přednášky v kombinované formě
- 2003 – 2007 Logistika – vedení seminářů v prezenční formě
- 2007 Spolupráce na projektu pracujeme chytřeji (www.pracujeme-chytrejil.cz)
- 2007 Certifikát o absolvování základního školení DELMIA Process Engineer (Gedas ČR, s.r.o. Mladá Boleslav)

Konference:

Člen organizačního výboru konferencí:

- 2007 Svět informačních systémů 2007. Mezinárodní konference (4.ročník) pořádaná 16.-17.4.2007 Centrem pro výzkum informačních systémů (CVIS) na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.
- 2007 Databázový svět 2007. Odborná konference (5.ročník) pořádaná 29.11.2007 Informačním portálem o databázových technologiích Databázový svět a Centrem pro výzkum informačních systémů (CVIS) na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.
- 2008 Svět informačních systémů 2008. Mezinárodní konference pořádaná 14.-15.4.2008 Centrem pro výzkum informačních systémů (CVIS) na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Odborná činnost:

Celkem vedení 25 diplomových a 2 bakalářských prací.
Oponování 22 diplomových a 17 bakalářských prací.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

V roce 2003 / 2004 vedení diplomových prací:

Bc. Lenka Kolářová - Projekt optimalizace procesu zadávání veřejných zakázek Městským úřadem Otrokovice

Bc. Roman Janík - Projekt zavedení týmové práce ve výrobním podniku ZÁLESÍ, s.r.o. závodu plasty

Oponentní posudky 5 bakalářských a 6 diplomových prací

V roce 2004 / 2005 vedení diplomových prací:

Bc. Zbyněk Blaha - Projekt optimalizace systému hodnocení dodavatelů ve společnosti COLORLAK, a.s. Staré Město

Bc. Pavel Břeha - Projekt optimalizace systému hodnocení a výběru dodavatelů ve Výrobním družstvu OBZOR Zlín

Bc. Zdeněk Julina - Projekt tvorby systému hodnocení a výběru dodavatelů ve firmě EGO Zlín, spol. s r.o. v souvislosti s ucházením se o veřejné zakázky

Bc. Eva Řezníčková -Projekt optimalizace logistických činností v oblasti nákupu a skladování v KORADO, a.s.

Bc. Kristýna Sedláčková - Projekt optimalizace externího logistického toku v Makro Cash&Carry ČR

Bc. Marek Stránský - Projekt zdokonalení řízení zásob ve společnosti SWS, a. s. Slušovice

Bc. Jana Vlková - Projekt tvorby systému hodnocení a výběru dodavatelů ve firmě JOPECO spol. s r.o. Náchod

Oponentní posudky 3 bakalářských a 5 diplomových prací

V roce 2005 / 2006 vedení diplomových prací:

Bc. Gabriela Kafková - Projekt optimalizace zadávání veřejných zakázek na Městském úřadě v Prostějově

Bc. Monika Komnacká - Projekt podnikové logistiky se zaměřením na optimalizaci nákupních procesů ve společnosti SCHOTT CR, a.s.

Bc. Zuzana Šišťíková - Projekt optimalizace systému výběru a hodnocení dodavatelů ve společnosti ZVS Impex,a.s.

Bc. Petr Školař - Projekt tvorby systému hodnocení zaměstnanců nákupního oddělení ve firmě Meopta Přerov, a.s.

Bc. Marek Tomáš - Projekt zlepšení systému centrální evidence dokumentace v eBance, a. s.

Bc. Robert Valentík - Projekt na efektivnější využití vedlejších produktů u a.s. TON v Bystřici pod Hostýnem

Bc. Jiří Zahradnický - Projekt optimalizace logistických činností v oblasti skladování ve firmě MAKUS s.r.o.

V roce 2005 / 2006 vedení bakalářských prací

Renáta Dobiášová - Individuální řešení interní a externí komunikace na bázi datových aplikací ve spojení s GSM pro významné zákazníky mobilního operátora T-Mobile CZ

Radek Veselý - Dodávky předmětů leasingu (nových vozidel) ze zahraničí

Oponentní posudky 3 bakalářských a 4 diplomových prací

V roce 2006 / 2007 vedení diplomových prací:

Bc. Petra Bezděková - Projekt optimalizace systému hodnocení a výběru dodavatelů v SD Jednota Zábřeh

Bc. Petr Dohnal - Projekt podnikové logistiky se zaměřením na skladové hospodářství ve firmě Kovoma s.r.o.

Bc. Pavlína Flasarová - Projekt podnikové logistiky se zaměřením na odbyt výrobků ve firmě LINEA NIVNICE, a.s.

Bc. Janka Jančová - Projekt ekologické logistiky se zaměřením na odpadové hospodářství v obcích Trenčianského kraje po vstupu do EU

Bc. Jiří Kučera - Projekt optimalizace hodnocení veřejných zakázek v Nemocnici Znojmo, příspěvková organizace

Bc. Pavel Němec - Projekt podnikové logistiky ve firmě Hamé a.s. se zaměřením na distribuci zboží zákazníkům

Bc. Irena Obšilová - Projekt zdokonalení řízení zásob ve firmě Invensys Appliance Controls s.r.o. ve Šternberku

Bc. Klára Valenová - Projekt zdokonalení způsobu řízení zásob materiálu ve společnosti EXERION PTO, s.r.o., Šternberk

Bc. Veronika Zemčíková - Projekt optimalizace logistických činností v oblasti nákupu ve firmě PIPELIFE CZECH s.r.o.

Oponentní posudky 6 bakalářských a 7 diplomových prací

Získaná ocenění:

- 2003 Ocenění společnosti TAJMAC – ZPS za vynikající zpracování diplomové práce na téma Projekt podnikové logistiky ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. se zaměřením na výběr a hodnocení dodavatelů
- 2002 Čestné uznání. Ocenění Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně za přínosy a činnost v Projektu změn týkajících se provozu vysokoškolské menzy UTB ve Zlíně (spoluúčast)

Ve Zlíně dne 22. listopadu 2007

SEZNAM PŘÍLOH

<i>PŘÍLOHA A: Dotazník určený pro potřeby kvantitativního výzkumu</i>	213
<i>PŘÍLOHA B: Dotazník určený pro potřeby kvalitativního výzkumu</i>	218
<i>PŘÍLOHA C: Vyhodnocení dotazníků provedeného kvalitativního výzkumu</i>	220
<i>PŘÍLOHA D: Vzor zprávy o posouzení a hodnocení nabídek MÚ ze segmentu „F“</i>	221
<i>PŘÍLOHA E: Vzor žádosti o podání nabídky MÚ ze segmentu „F“ (Případová studie F, viz. kapitola 1.8.7)</i>	222
<i>PŘÍLOHA F: Vzor dílčího a výsledného protokolu o hodnocení nabídek, MÚ ze segmentu „F“ (Případová studie F, viz. kapitola 1.8.7)</i>	223
<i>PŘÍLOHA G: Příklad hodnotícího systému P1 (viz. kapitola 4.5.3)</i>	224
<i>PŘÍLOHA H: Příklad hodnotícího systému P2 (viz. kapitola 4.5.4)</i>	228
<i>PŘÍLOHA CH: Příklad hodnotícího systému P3 (viz. kapitola 4.5.5)</i>	233

PŘÍLOHY NA CD:

<i>PŘÍLOHA I: Zákon č. 137/2006 Sb. v elektronické podobě (pdf)</i>	
<i>PŘÍLOHA J: Seznam kontaktů obecních a městských úřadů Zlínského kraje (k 2.2.2007)</i>	
<i>PŘÍLOHA K: Přehled výsledků provedeného kvantitativního výzkumu</i>	
<i>PŘÍLOHA L: Návrh hodnotícího programu P1</i>	
<i>PŘÍLOHA M: Návrh hodnotícího programu P2</i>	
<i>PŘÍLOHA N: Návrh hodnotícího programu P3</i>	
<i>PŘÍLOHA O: Možná přišel i kouzelní aneb SYNER táhne na Karlovy Vary (Videozáznam ve formátu WMV, 2:37 minut)</i>	

**PŘÍLOHA A: Dotazník určený pro potřeby kvantitativního výzkumu
(analýza současného stavu hodnocení veřejných zakázek
ve Zlínském kraji)**



Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o spolupráci vyplněním přiloženého dotazníku. V současné době provádím kvantitativní výzkum v rámci své disertační práce z oblasti hodnocení veřejných zakázek. Mým cílem je zmapovat současný stav hodnocení veřejných zakázek ve Zlínském kraji. Nedílnou součástí výzkumu je také definování překážek, které stojí v cestě efektivnímu systému hodnocení veřejných zakázek a navrhnout opatření na jejich odstranění.

Výsledky průzkumu budou zpracovány v rámci disertační práce a budou zahrnuty do výzkumu Ústavu průmyslového inženýrství Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Vyplnění dotazníku Vám zabere cca 10 minut. Zpracování výsledků bude zcela anonymní. Samozřejmě, budete-li mít zájem, budou poskytnuty i Vám.

Pokud budete mít jakékoliv nejasnosti, obraťte se prosím na mne. Děkuji Vám za ochotu a čas strávený nad dotazníkem.

Přeji hezký den

Lucie Macurová

*Ing. Lucie Macurová
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
Mostní 5139
760 01 Zlín
Tel. 576 032 334
macurova@fame.utb.cz*

DOTAZNÍK

„Analýza současného stavu hodnocení veřejných zakázek ve Zlínském kraji“

Prosím o označení své odpovědi (předvolené x nebo % rozhranní) do žlutých políček. Pokud je v dotazníku možnost vlastního vyjádření, pak je Vám k dispozici modře vyznačené pole, které se automaticky přizpůsobí počtu napsaných znaků. Svou volbu či napsaný text můžete zrušit klávesou delete.

1. Počet obyvatel města /obce (k 1.1.2007)

- | | | | |
|--------------------------------|---|--------------------------------|---|
| a) do 499 občanů | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | d) 3 000 občanů - 4 999 občanů | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> |
| b) 500 - 1 499 občanů | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | e) 5 000 občanů - 9 999 občanů | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> |
| c) 1 500 občanů - 2 999 občanů | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | f) 10 000 občanů a více | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> |

2. Jaké druhy veřejných zakázek jste v roce 2006 vypsalí?

(Rozdělte prosím 100% mezi jednotlivé typy vypsaných zakázek dle objemu z celkových prostředků)

- | | | | |
|--------------------------------------|---|--|-----------|
| a) Veřejné zakázky na dodávky | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | } <u>Kontrolní součet rozdělených % :</u> | 0% |
| b) Veřejné zakázky na stavební práce | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | | |
| c) Veřejné zakázky na služby | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | | |

3. Jakou formu zadávacího řízení jste využili v roce 2006?

(Pro označení jedné i více odpovědí použijte prosím (x))

- | | | | |
|---------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| a) Otevřené řízení | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | d) Jednací řízení bez uveřejnění | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> |
| b) Užší řízení | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | e) Soutěžní dialog | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> |
| c) Jednací řízení s uveřejněním | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | f) Zjednodušené podlimitní řízení | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> |
| | | g) Jiné: | |

4. Jaké druhy zadávacích řízení, podle výše předpokládané hodnoty jste v roce 2006 vypsalí?

(Rozdělte prosím 100% mezi jednotlivé typy vypsaných zakázek z celkového počtu zakázek)

- | | | | |
|------------------------------------|---|--|-----------|
| a) Nadlimitní veřejnou zakázku | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | } <u>Kontrolní součet rozdělených % :</u> | 0% |
| b) Podlimitní veřejnou zakázku | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | | |
| c) Veřejnou zakázku malého rozsahu | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | | |

5. Jaká kritéria používáte při hodnocení veřejných zakázek?

- a) Využíváme jen **jedno** kritérium a to "cenu"
- b) Využíváme **více** kritérií a to:

(Pro označení jedné i více odpovědí použijte prosím (x))

- | | | | |
|---------------------------------------|---|------------------------|---|
| 1) Cena | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | 13) Ekologické aspekty | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> |
| 2) Pojištění předmětu veřejné zakázky | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | 14) Splatnost závazku | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> |
| 3) Provozní náklady na předmět VZ | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | 15) Sídlo dodavatele | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> |
| 4) Technické, materiálové vybavení | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | 16) Výkon výrobku | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> |
| 5) Jednoduchá obsluha, manipulace | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | 17) Smluvní pokuta | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> |
| 6) Zaměstnanci odborných profesí | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | 18) Způsob platby | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> |
| 7) Termíny dodání, lhůty splnění | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | 19) Záruční doba | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> |
| 8) Prezentace firmy, reference | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | 20) Spolehlivost | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> |
| 9) Předchozí zkušenosti | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | 21) Reference | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> |
| 10) Cena náhradních dílů | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | 22) Servis | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> |
| 11) Doba odstranění vad | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | 23) Slevy | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> |
| 12) Systém řízení jakosti | <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> | | |

Jiná kritéria:

6. Je vhodné, dle Vašeho názoru, použít stanovení nabídkové ceny jako jediného kritéria při hodnocení veřejné zakázky ?

- a) ANO Protože:
- b) NE Protože:

7. Jakou stupnici využíváte k hodnocení nabídek ?

(Pro označení jedné i více odpovědí použijte prosím (x))

- | | |
|---|--------------------------|
| a) "ano - ne" | <input type="checkbox"/> |
| b) "vyhovuje - nevyhovuje" | <input type="checkbox"/> |
| c) "školní klasifikace", tj. 1-max, 5-nevyhovuje | <input type="checkbox"/> |
| d) Ohodnocení body (1,2,3,...) kdy více bodů znamená lepší pořadí, tj.např.10 bodů - vyhovuje nejlépe, 1 bod - nevyhovuje) | <input type="checkbox"/> |
| e) Intervalová stupnice, tj. pro bodování se nepoužívají po sobě jdoucí čísla, ale čísla s většími odstupy - 1, 3, 5, 7, ...aj) | <input type="checkbox"/> |
| f) Využití kardinální stupnice - tj. např.využití procentní stupnice služící k číselnému vyjádření vzájemného poměru nabídek | <input type="checkbox"/> |
| g) Jinou: | <input type="checkbox"/> |

Nejčastěji využíváme výše uvedenou stupnici za:

- a) b) c) d) e) f) g)

8. Zdůvodněte prosím, proč využíváte nejčastěji uvedenou stupnici v otázce č.7

(Pro označení jedné i více odpovědí použijte prosím (x))

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| a) Pro její jednoduchost | <input type="checkbox"/> | d) S jinou stupnicí nemáme zkušenosti | <input type="checkbox"/> |
| b) Znalost této stupnice | <input type="checkbox"/> | e) Jinou stupnicí neumíme použít | <input type="checkbox"/> |
| c) Ze zvyku | <input type="checkbox"/> | f) Jiné: | <input type="checkbox"/> |

9. Zohledňujete důležitost jednotlivých kritérií pomocí vah?

- a) ANO
- b) NE

Proč:

V případě, že váhy nepoužíváte pokračujte prosím otázkou č.12.

10. Jakou metodu používáte pro stanovení vah ?

(Pro označení jedné i více odpovědí použijte prosím (x))

- a) Stanovení vah expertním určením
(Základní určení preferencí jednotlivých kritérií)
- b) Párové srovnávání kritérií
(Vzájemné porovnávání kritérií mezi sebou. Po porovnání všech kritérií se sčítá počet preferencí u každého kritéria a sestavuje se pořadí dle výsledků celkových preferencí)
- c) Postupný rozvrh vah
Stanovíme si základní sledované obecné oblasti a váhy dané oblasti (obvykle v %).
Váha každé oblasti se roztrhne na kritéria jednotlivých oblastí. Nakonec se stanovují váhy jednotlivých kritérií.

d) Jinou:

Nejčastěji využíváme výše uvedenou metodu za: a) b) c) d)

11. Zdůvodněte prosím, proč využíváte nejčastěji uvedenou metodu v otázce č.10

(Pro označení jedné i více odpovědí použijte prosím (x))

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| a) Pro její jednoduchost | <input type="checkbox"/> | d) S jinou metodou nemáme zkušenosti | <input type="checkbox"/> |
| b) Znalost této metody | <input type="checkbox"/> | e) Jinou metodu neumíme použít | <input type="checkbox"/> |
| c) Ze zvyku | <input type="checkbox"/> | f) Jiné: | <input type="checkbox"/> |

12. Využili jste elektronických aukcí v roce 2006?

- a) ANO Proč:
- b) NE Proč:

13. Využili jste služeb externího poradce (outsourcing) v oblasti hodnocení veřejných zakázek v roce 2006 ?

- a) ANO Proč:
- b) NE Proč:

14. Jakou softwarovou aplikaci při hodnocení veřejných zakázek využíváte

(Pro označení jedné i více odpovědí použijte prosím (x))

- a) Zakoupený software
- b) Vytvořený vlastní software v programu: Word
Excel
Jiném:
- c) Software nemáme. Uvažujeme o něm do budoucna.
Proč:
- d) Software nemám. Neuvažujeme o něm do budoucna.
Proč:
- e) Jiná varianta:

15. Pořizovací náklady softwarové aplikace činily:

- a) Software nemáme
- b) Žádné nebyly
- c) méně než 4.999,- Kč
- d) 5.000,- Kč - 9.999,- Kč
- e) 10.000,- Kč - 49.999,- Kč
- f) 50.000 Kč a více

16. Jak často se Vaši pracovníci zabývající se hodnocením veřejných zakázek vzdělávají v této oblasti?

- a) Každý měsíc a častěji
- b) Jednou ze čtvrtletí
- c) jednou za pololetí
- d) jednou ročně
- e) méně než jednou ročně
- f) nevzdělávají se

V případě, že se Vaši pracovníci nevzdělávají pokračujte prosím otázkou č.18.

17. Jakou formou se Vaši pracovníci zabývající se hodnocením veřejných zakázek vzdělávají?

(Pro označení jedné i více odpovědí použijte prosím (x))

- a) Samostudium
- b) Odborné semináře
- c) Konzultace s pracovníky
- d) E-learning
- e) Internet
- f) Časopisy, publikace
- g) Jinou:

18. Chtěl (a) byste si rozšířit znalosti z oblasti hodnocení veřejných zakázek?

- a) ANO Proč:
- b) NE Proč:

19. Při hodnocení veřejných zakázek využíváte univerzální systém hodnocení dodavatelů

- a) ANO
- b) NE, protože o žádném univerzálním systému hodnocení dodavatelů nevíme
- c) NE, protože

20. Hodnocení veřejných zakázek, dle Vašeho názoru, na Vašem úřadě / obci je:

- a) Dostatečné
- b) Potřebuje změnu Protože:
- c) Nedostatečné Protože:

21. Dle Vašeho názoru a zkušenosti prosím ohodnot'te následující výroky

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální postoj	Spíše nesouhlasím	Vůbec nesouhlasím
<i>Pravidelné a kvalitní vzdělávání pracovníků v oblasti hodnocení veřejných zakázek (odpovědných za tuto oblast) je nutné minimálně 2x do roka.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Využívání informační techniky při hodnocení veřejných zakázek přináší zkvalitnění a urychlení toho procesu.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Nový metodický manuál, který by poskytoval návod jak správně a efektivně hodnotit veřejné zakázky by byl přínosný pro pracovníky odpovědné za toto hodnocení.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Váš úřad provádí hodnocení veřejných zakázek v souladu se zákonem o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb..</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Prostor pro Vaše připomínky, náměty a nápady. Za Vaše uvedené podněty předem děkuji.

Mají zůstat Vaše odpovědi z tohoto dotazníku anonymní, nebo lze při jejich hodnocení uvést také Váš úřad?

- a) Chceme zůstat v anonymitě
- b) Nevadí nám, pokud uveřejníte náš název našeho úřadu Úřad:

Pokud máte zájem o zaslání výsledků dotazníkového výzkumu, pak svou volbu prosím níže potvrďte a uveďte e-mail

- a) ANO E-mail: Úřad:
- b) NE

Souhlasíte s rozhovorem o Vašich zkušenostech s hodnocením veřejných zakázek? Rozhovor by trval cca 30 minut. Časově a termínově by byl přizpůsoben Vaším možnostem.

- a) ANO

Úřad: E-mail: Kontakt:

b) NE

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

**PŘÍLOHA B: Dotazník určený pro potřeby kvalitativního výzkumu
(analýza současného stavu hodnocení veřejných zakázek
ve Zlínském kraji)**

DOTAZNÍK

"Pro potřeby kvalitativního výzkumu"

Pro možnost vlastního vyjádření slouží modře vyznačené pole.

Počet obyvatel města / obce (k 1.1.2007)

- | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| a) do 499 občanů | <input type="checkbox"/> | d) 3 000 občanů - 4 999 občanů | <input type="checkbox"/> |
| b) 500 - 1 499 občanů | <input type="checkbox"/> | e) 5 000 občanů - 9 999 občanů | <input type="checkbox"/> |
| c) 1 500 občanů - 2 999 občanů | <input type="checkbox"/> | f) 10 000 občanů a více | <input type="checkbox"/> |

1. Jak vnímáte problematiku veřejných zakázek v současné době (např. složitost, časová náročnost aj.)?

2. Myslíte si, že nový zákon č.137 / 2006 Sb. přinesl zlepšení v oblasti veřejných zakázek?

- | | | | | | |
|-----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| a) Naprosto souhlasím | <input type="checkbox"/> | c) Neutrální postoj | <input type="checkbox"/> | d) Spíše nesouhlasím | <input type="checkbox"/> |
| b) Spíše souhlasím | <input type="checkbox"/> | e) Vůbec nesouhlasím | <input type="checkbox"/> | | |

3. Myslíte si, že je vhodné používat nabídkovou cenu jako jediné kritérium při hodnocení veřejných zakázek? Stručně svou odpověď prosím zdůvodněte.

- | | | | |
|--------|--------------------------|----------|---|
| a) ANO | <input type="checkbox"/> | Protože: | <div style="border: 1px solid black; height: 35px; background-color: #e6f2ff;"></div> |
| b) NE | <input type="checkbox"/> | Protože: | <div style="border: 1px solid black; height: 35px; background-color: #e6f2ff;"></div> |

4. Dle Vašich osobních zkušeností uveďte prosím kolik kritérií by mělo být obsahem transparentního a kvalitního systém hodnocení veřejných zakázek.

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| a) Stačí jedno, a to: | <input type="checkbox"/> | e) 12 - 14 kritérií | <input type="checkbox"/> |
| b) 2 - 5 kritérií | <input type="checkbox"/> | f) 15 - 17 kritérií | <input type="checkbox"/> |
| c) 6 - 8 kritérií | <input type="checkbox"/> | g) Více jak 18 kritérií | <input type="checkbox"/> |
| d) 9 - 11 kritérií | <input type="checkbox"/> | | |

5. Jaký je Váš názor na využívání vah v systému hodnocení dodavatelů?

6. Zohledňujete důležitost jednotlivých kritérií pomocí vah?

- | | | | |
|--------|--------------------------|----------|---|
| a) ANO | <input type="checkbox"/> | Protože: | <div style="border: 1px solid black; height: 35px; background-color: #e6f2ff;"></div> |
| b) NE | <input type="checkbox"/> | Protože: | <div style="border: 1px solid black; height: 35px; background-color: #e6f2ff;"></div> |

7. Myslíte si, že dobrý hodnotící systém dodavatelů je základ pro transparentní a kvalitní hodnocení dodavatelských nabídek?

- a) Naprosto souhlasím c) Neutrální postoj d) Spíše nesouhlasím
b) Spíše souhlasím e) Vůbec nesouhlasím

8. Pro jak velké obce či města (dle počtu obyvatel) si myslíte, že je využívání propracovaných systému hodnocení dodavatelských nabídek vhodné?

- a) do 499 občanů d) 3 000 občanů - 4 999 občanů
b) 500 - 1 499 občanů e) 5 000 občanů - 9 999 občanů
c) 1 500 občanů - 2 999 občanů f) 10 000 občanů a více

9. Dle Vašeho názoru je vhodné využívat nějakou softwarovou aplikaci při hodnocení veřejných zakázek?

- a) Naprosto souhlasím c) Neutrální postoj d) Spíše nesouhlasím
b) Spíše souhlasím e) Vůbec nesouhlasím

10. Chtěl (a) byste si rozšířit znalosti z oblasti hodnocení veřejných zakázek?

a) ANO

Proč:

b) NE

Proč:

11. Pro hodnocení veřejných zakázek máte, dle Vašeho názoru, zpracovaný dostatečně transparentní systém hodnocení dodavatelů?

a) ANO

Proč:

b) NE

Proč:

12. Máte zkušenosti s univerzálním systémem hodnocení dodavatelů?

a) ANO

Proč:

b) NE

Proč:

13. Jaké jsou Vaše zkušenosti a názor na využívání informační techniky při hodnocení veřejných zakázek?

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas

PŘÍLOHA C: Vyhodnocení dotazníků provedeného kvalitativního výzkumu
(mezi zástupci obecních a městských úřadů Zlínského kraje)

Otázka č.	1	2	3	4A	4 B-G	5	6	7	8A	8B	8C	8D	8E	8F	9	10	11	12	13	
Respondent																				
A	ANO	C	NE	0	B	NE	NE	B	0	0	1	1	1	1	C	NE	NE	NE	NE	
B	ANO	B	NE	0	C	ANO	NE	A	1	1	1	1	1	1	B	ANO	NE	NE	NE	
C	ANO	B	NE	0	C	ANO	NE	B	0	1	1	1	1	1	B	NE	ANO	NE	NE	
D	ANO	C	NE	0	C	ANO	ANO	B	1	1	1	1	1	1	C	NE	ANO	NE	NE	
E	ANO	B	NE	0	C	ANO	ANO	A	1	1	1	1	1	1	B	ANO	ANO	ANO	NE	
F	NE	B	NE	0	B	ANO	ANO	C	0	0	0	0	1	1	A	ANO	ANO	NE	ANO	
F	ANO	B	ANO	Cena	C	ANO	ANO	B	0	0	0	0	0	1	A	ANO	ANO	NE	ANO	
Otázka číslo:	0	1	2	3		4	5	6	7	8A	8B	8C	8D	8E	8F	9	10	11	12	13
Počet odpovědí	x	x	x	x		x	x	x	x	3	4	5	5	6	7	x	x	x	x	x
ANO	x	6	x	1		x	6	4	x	x	x	x	x	x	x	x	4	5	1	2
NE	x	1	x	6		x	1	3	x	x	x	x	x	x	x	x	3	2	6	5
A	1	x	0	x		0	x	x	2	x	x	x	x	x	x	2	x	x	x	x
B	1	x	5	x		2	x	x	4	x	x	x	x	x	x	3	x	x	x	x
C	1	x	2	x		5	x	x	1	x	x	x	x	x	x	2	x	x	x	x
D	1	x	0	x		0	x	x	0	x	x	x	x	x	x	0	x	x	x	x
E	1	x	0	x		0	x	x	0	x	x	x	x	x	x	0	x	x	x	x
F	2	x	x	x		0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
G	x	x	x	x		0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
H	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Celkem	7	7	7	0		7	7	7	7	3	4	5	5	6	7	7	7	7	7	7
Součet										30										

**PŘÍLOHA D: Vzor zprávy o posouzení a hodnocení nabídek MÚ
ze segmentu „F“
(Případová studie F, viz. kapitola 1.8.6)**

Vzor zprávy o posouzení a hodnocení nabídek městského úřadu ze segmentu „F“

Zpráva o posouzení a hodnocení nabídek

Identifikace veřejné zakázky

Název:

Spisová značka:

Kategorie zakázky (dle vnitřní směrnice):

Identifikační údaje zadavatele

Zadavatel: Město ze segmentu „F“, zastoupeno: starostou obce

Sídlo:

Kontaktní osoba:

IČ:

Složení (interní) hodnotící komise:

- 1.
- 2.
- 3.

Seznam posuzovaných nabídek

č.nabídky	Uchazeče, jméno a příjmení uchazeče, obchodní název, firma	Cena včetně DPH	Termín plnění	Záruka
1.				
2.				

Posuzovaná kritéria

- 1.
- 2.

Popis způsobu hodnocení nabídek:

Pořadí nabídek – návrh hodnotící komise

č.nabídky	uchazeč, jméno, příjmení uchazeče, obchodní název, firma
1.	
2.	

V

Podpisy členů (interní) hodnotící komise:

- 1.
- 2.
- 3.

PŘÍLOHA E: Vzor žádosti o podání nabídky MÚ ze segmentu „F“ (Případová studie F, viz. kapitola 1.8.7)

Vzor zadávací dokumentace městského úřadu ze segmentu „F“

Žádost o podání nabídky

Žádáme Vás o vypracování nabídky na zakázku.....

1. Popis zakázky:

2. Předpokládaná doba plnění:

3. Platební podmínky:

4. Nabídka musí obsahovat:

Urcí odpovědná osoba zadavatele, např.:

- kvalifikační předpoklady
- přesný název a identifikační údaje uchazeče (adresy, telefon, email)
- doklad o profesní způsobilosti
- doklad o platném pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu podnikatelské činnosti
- cenovou nabídku
- termín realizace zakázky
- záruční podmínky
- obchodní podmínky
- reference
- návrh smlouvy podepsané oprávněnou osobou uchazeče apod.

5. Lhůta pro podání nabídek:

- Nabídka uchazeč doručí nejpozději do..... (den a hodina)
- Rozhodující pro podání nabídek je datum podání nabídky na poště
- Posledním dnem lhůty pro podání nabídky je datum jejího doručení na adresu zadavatele

6. Adresa pro podání nabídek:

Městský úřad ze segmentu „F“. Nabídku doručí uchazeč poštou nebo osobně v zalepené obálce, která bude označena slovy „**NEOTVÍRAT – Cenová nabídka – „Název zakázky“**“. Na zadní straně obálky bude uveden název uchazeče.

7. Kritéria hodnocení nabídek (příklad):

Cena 70%

Termín plnění zakázky 20%

Záruční podmínky 10%

Nebo Cena 100% apod.

8. Závaznost nabídky:

Nabídku po jejím předložení nelze odvolat, měnit ani doplňovat, s výjimkou změn či doplnění, které umožní zadavatel.

9. Další podmínky:

- Zadavatel si vyhrazuje právo měnit či zrušit zakázku bez uvedení důvodu a odmítnout všechny nabídky bez uvedení důvodu.
- Zadavatel si vyhrazuje právo nevybrat žádného uchazeče bez udání důvodu.
- Náklady spojené s vypracováním nabídky nese uchazeč

Odpovědná
Podpis.....

osoba

zadavatele:

Přílohy stanoví odpovědná osoba zadavatele dle charakteru zakázky, např.:

Přílohy :

1. Projektová dokumentace
2. Vzor smlouvy o dílo
3. Obchodní podmínky atd.

**PŘÍLOHA F: Vzor dílčího a výsledného protokolu o hodnocení nabídek, MÚ ze segmentu „F“
(Případová studie F, viz. kapitola 1.8.7)**

DÍLČÍ PROTOKOL O HODNOCENÍ NABÍDEK

v zadávacím řízení dle § 21 odst. 1 písm. a) zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách
– otevřené řízení pro veřejnou zakázku

„XYZ“

č.

Člen hodnotící komise:

Pořadové číslo a obchodní firma uchazeče	Dílčí kritérium č. 1 ???			Dílčí kritérium č. 2 ???			Dílčí kritérium č. 3 ???			Dílčí kritérium č. 4 ???			Celkový počet vážených bodů
	počet bodů	Váha Kritéria	vážený počet bodů	počet bodů	váha kritéria	vážený počet bodů	počet bodů	váha kritéria	vážený počet bodů	počet bodů	váha kritéria	vážený počet bodů	
		45%			25%			20%			10%		
		45%			25%			20%			10%		
		45%			25%			20%			10%		
		45%			25%			20%			10%		

223

V..... dne:

hodnotící komise:

Podpis člena

VÝSLEDNÝ PROTOKOL O HODNOCENÍ NABÍDEK
v zadávacím řízení dle § 21 odst. 1 písm. a) zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách
– otevřené řízení pro veřejnou zakázku

„XYZ“

Pořadové číslo a obchodní firma uchazeče	Počet vážených bodů					Celkový počet vážených bodů	Výsledné pořadí uchazeče
	člen komise č. 1	člen komise č. 2	člen komise č. 3	člen komise č. 4	člen komise č. 5		

224

V.....dne:

hodnotící komise:

Podpisy členů

PŘÍLOHA G: Příklad hodnotícího systému P1 (viz. kapitola 4.5.3)

ÚŘAD: Městský úřad Zlínského kraje STAROSTA: Jan Novák																																																																																																	
ZPRÁVA O POSOUZENÍ A HODNOCENÍ NABÍDEK																																																																																																	
ÚDAJE O ZADAVATELI: Zadavatel: Městský úřad Zlínského kraje Adresa: Rovná 11 Kontaktní osoba: Plačková Marie IČ:	ÚDAJE O VEŘEJNÉ ZAKÁZCE: Název: Oprava střechy mateřské školy Spisová značka: 42.2007																																																																																																
ÚDAJE O UCHAZEČÍCH:																																																																																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Číslo</th> <th>Obchodní název</th> <th>IČO</th> <th>Adresa</th> <th>Kontaktní údaje</th> <th>Odpovědná osoba</th> <th>Termín plnění</th> <th>Cena bez DPH</th> <th>Vyřazen</th> <th>Pořadí</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>Stavební práce Skoupilík</td> <td>76513976</td> <td>Příkrá 46, Jasenná</td> <td>724 598 328</td> <td>Trchalík Jan</td> <td></td> <td>219 654,00 Kč</td> <td></td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>Střechy Az, s.r.o.</td> <td>69854612</td> <td>Moravni 4578, Otrokovice</td> <td>577 695 325</td> <td>Němcová Kateřina</td> <td></td> <td>204 698,00 Kč</td> <td></td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>Pokryvačství Balajka, s.r.o.</td> <td>49882587</td> <td>Březnice 4, Zlín</td> <td>604 956 325</td> <td>Pavelková Jana</td> <td></td> <td>138 521,00 Kč</td> <td></td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>Opravy střech Lysoněk</td> <td>63565544</td> <td>Družstevní 435, Zlín</td> <td>608 549 647</td> <td>Hubáčková Ivana</td> <td></td> <td>129 654,00 Kč</td> <td></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Číslo	Obchodní název	IČO	Adresa	Kontaktní údaje	Odpovědná osoba	Termín plnění	Cena bez DPH	Vyřazen	Pořadí	1.	Stavební práce Skoupilík	76513976	Příkrá 46, Jasenná	724 598 328	Trchalík Jan		219 654,00 Kč		4	2.	Střechy Az, s.r.o.	69854612	Moravni 4578, Otrokovice	577 695 325	Němcová Kateřina		204 698,00 Kč		3	3.	Pokryvačství Balajka, s.r.o.	49882587	Březnice 4, Zlín	604 956 325	Pavelková Jana		138 521,00 Kč		2	4.	Opravy střech Lysoněk	63565544	Družstevní 435, Zlín	608 549 647	Hubáčková Ivana		129 654,00 Kč		1	5.										6.										7.										8.										<table border="1"> <tr> <td>Nejnižší cena bez DPH</td> <td>129 654,00 Kč</td> </tr> <tr> <td>Průměrná cena bez DPH</td> <td>173 131,75 Kč</td> </tr> <tr> <td>Rozdíl mezi nejvyšší a nejnižší cenou</td> <td>90 000,00 Kč</td> </tr> </table>	Nejnižší cena bez DPH	129 654,00 Kč	Průměrná cena bez DPH	173 131,75 Kč	Rozdíl mezi nejvyšší a nejnižší cenou	90 000,00 Kč
Číslo	Obchodní název	IČO	Adresa	Kontaktní údaje	Odpovědná osoba	Termín plnění	Cena bez DPH	Vyřazen	Pořadí																																																																																								
1.	Stavební práce Skoupilík	76513976	Příkrá 46, Jasenná	724 598 328	Trchalík Jan		219 654,00 Kč		4																																																																																								
2.	Střechy Az, s.r.o.	69854612	Moravni 4578, Otrokovice	577 695 325	Němcová Kateřina		204 698,00 Kč		3																																																																																								
3.	Pokryvačství Balajka, s.r.o.	49882587	Březnice 4, Zlín	604 956 325	Pavelková Jana		138 521,00 Kč		2																																																																																								
4.	Opravy střech Lysoněk	63565544	Družstevní 435, Zlín	608 549 647	Hubáčková Ivana		129 654,00 Kč		1																																																																																								
5.																																																																																																	
6.																																																																																																	
7.																																																																																																	
8.																																																																																																	
Nejnižší cena bez DPH	129 654,00 Kč																																																																																																
Průměrná cena bez DPH	173 131,75 Kč																																																																																																
Rozdíl mezi nejvyšší a nejnižší cenou	90 000,00 Kč																																																																																																
ČLENOVÉ HODNOTÍCÍ KOMISE:	Nejvhodnější nabídka č. 4. Firma: Opravy střech Lysoněk																																																																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Číslo</th> <th>Člen komise</th> <th>Přítomen / nepřítomen</th> <th>Funkce</th> <th>Podpis</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>Novák Jan</td> <td>Přítomen</td> <td>Mistopředseda</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>Plačková Marie</td> <td>Přítomen</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>Svoboda Tomáš</td> <td>Chluven</td> <td>Předseda</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>Melchárek Pavel</td> <td>Přítomen</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>Pavlica Zbyněk</td> <td>Přítomen</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>10.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Číslo	Člen komise	Přítomen / nepřítomen	Funkce	Podpis	1.	Novák Jan	Přítomen	Mistopředseda		2.	Plačková Marie	Přítomen			3.	Svoboda Tomáš	Chluven	Předseda		4.	Melchárek Pavel	Přítomen			5.	Pavlica Zbyněk	Přítomen			6.					7.					8.					9.					10.					Odpovědná osoba za vyhotovení zprávy: <p style="text-align: center;">Plačková Marie</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><i>Příjmení a jméno (tiskovým)</i> Podpis</p> <p>V <u>e Zlíně</u> dne <u>15.11.2007</u></p> <p> Vyplňte pouze buňky označené </p>																																									
Číslo	Člen komise	Přítomen / nepřítomen	Funkce	Podpis																																																																																													
1.	Novák Jan	Přítomen	Mistopředseda																																																																																														
2.	Plačková Marie	Přítomen																																																																																															
3.	Svoboda Tomáš	Chluven	Předseda																																																																																														
4.	Melchárek Pavel	Přítomen																																																																																															
5.	Pavlica Zbyněk	Přítomen																																																																																															
6.																																																																																																	
7.																																																																																																	
8.																																																																																																	
9.																																																																																																	
10.																																																																																																	

ÚŘAD: *Městský úřad Zlínského kraje*

STAROSTA: *Jan Novák*

PROTOKOL O NEPODJATOSTI HODNOTÍCÍ KOMISE

ÚDAJE O ZADAVATELI:

Zadavatel: *Městský úřad Zlínského kraje*

Adresa: *Rovná 11*

Kontaktní osoba: *Plačková Marie*

IČ:

ÚDAJE O VEŘEJNÉ ZAKÁZCE:

Název: *Oprava střechy mateřské školy*

Spisová značka: *42/2007*

PROHLÁŠENÍ ČLENŮ HODNOTÍCÍ KOMISE O NEPODJATOSTI

Pro členy hodnotící komise platí § 74 odst. 7 a § 75 odst. 6 zákona č.137/2006 Sb. o podjatosti a povinnosti zachovávat mlčenlivost (tato povinnost se vztahuje i na období po skončení činnosti komise). Svým podpisem členové hodnotící komise prohlašují, že nejsou podjati ve vztahu k veřejné zakázce a k uchazečům, zejména se nepodíleli na zpracování nabídky, nemají osobní zájem na zadání zakázky a s uchazeči je nespojuje osobní, pracovní či jiný obdobný poměr. Členové komise a jejich náhradníci nesmí v průběhu činnosti komise jednat s uchazeči a v případě snahy o kontakt ze strany uchazeče jsou povinni o tom uvědomit zadavatele.

ČLENOVÉ HODNOTÍCÍ KOMISE:

Číslo	Člen komise	Přítomen	Funkce	Podpis
1.	<i>Novák Jan</i>	<i>Přítomen</i>		
2.	<i>Plačková Marie</i>	<i>Přítomen</i>		
3.	<i>Svoboda Tomáš</i>	<i>Omluven</i>		
4.	<i>Melichárek Pavel</i>	<i>Přítomen</i>		
5.	<i>Pavlica Zbyněk</i>	<i>Přítomen</i>		
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Osoba odpovědná za údaje uvedené v protokolu o nepodjatosti hodnotící komise:

Plačková Marie

.....
Příjmení a jméno (hulkovým)

.....
Podpis

V *e Zlíně*

dne *15.11.2007*

ÚDAJE O VEŘEJNÉ ZAKÁZCE:

Název: Oprava střechy mateřské školy

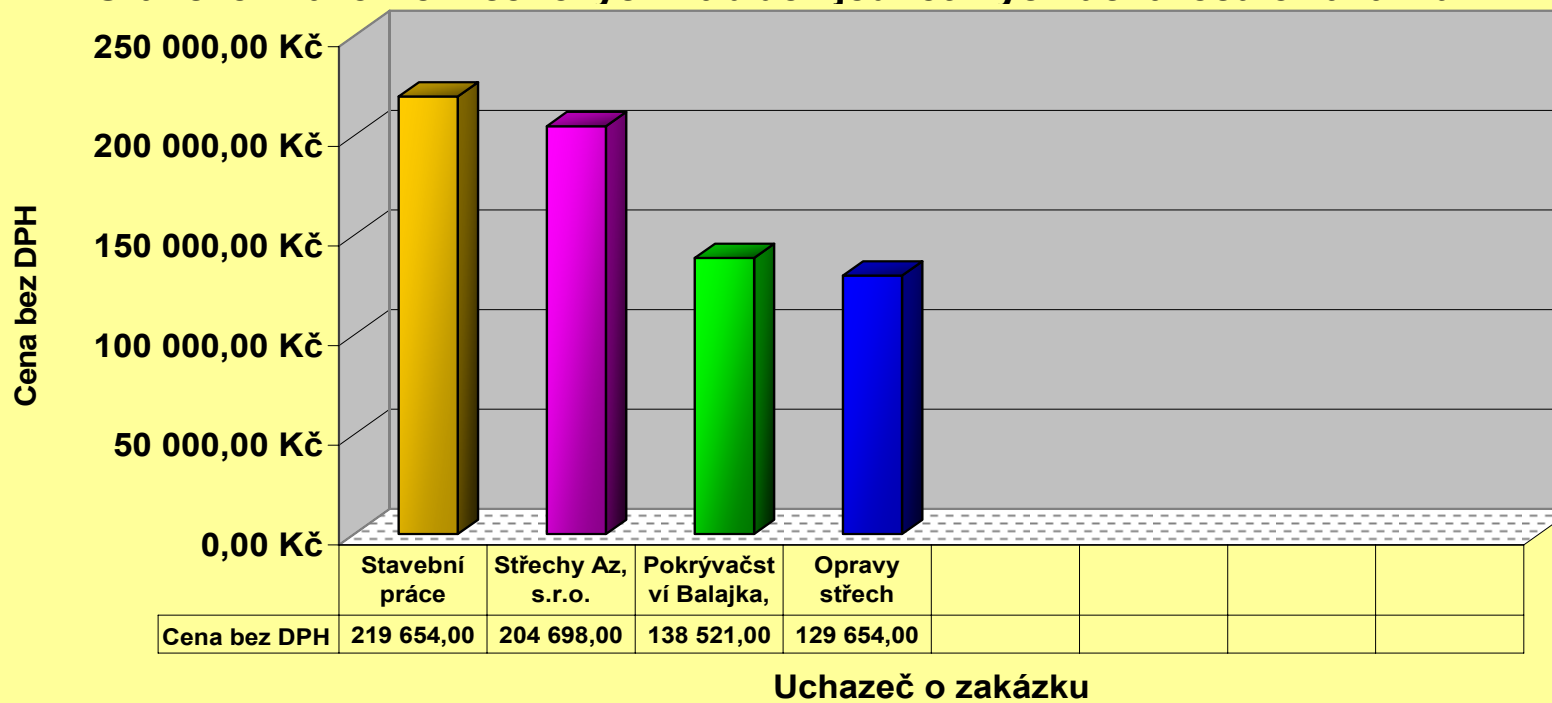
Datum: 15.11.2007

Spisová značka: 42/2007

Nejnižší nabídková cena bez DPH	<i>129 654,00 Kč</i>
Průměrná nabídková cena bez DPH	<i>173 131,75 Kč</i>

Rozdíl mezi nejvyšší a nejnižší cenou	<i>90 000,00 Kč</i>
Nejvhodnější nabídka č. 4. Firma:	<i>Opravy střech Lysoněk</i>

Grafické znázornění cenových nabídek jednotlivých uchazečů o zakázku



ÚŘAD: Obecní úřad Zlínského kraje

HODNOCENÍ NABÍDEK

ÚDAJE O VEŘEJNÉ ZAKÁZCE:

Název: Dodávka hasičského vozidla

Spisová značka: 698/2007

Datum: 7.11.2007

	Kritérium 1	Kritérium 2	Kritérium 3	Kritérium 4	Kritérium 5	Kritérium 6	Kritérium 7	Kritérium 8	
Název kritérii	Cena	Reference	Splatnost závazk	Sídlo dodavatele	Termíny splnění	Záruční doba	Prezentace firmy	Předchozí zkušenosti	
% váha kritéria	40%	10%	20%	10%	8%	4%	4%	4%	100%

Pro potřeby % propočtu: zadejte 1 = čím vyšší hodnota znamená hůře, zadejte 0 = čím vyšší hodnota znamená lépe

I. ZADÁNÍ HODNOT		1	1	1	1	0	1	0
Číslo	Obchodní název							
1.	<i>UTC Brno</i>	2 546 546	3	45	2	90	36	3
2.	<i>Renault ČR</i>	2 487 900	1	15	3	75	24	2
3.	<i>Iveco ČR</i>	2 769 541	4	60	3	80	30	1
4.	<i>DAF, s.r.o.</i>	2 985 656	2	40	1	85	30	4
5.								
6.								
7.								
8.								
NEJLEPŠÍ HODNOTA		2487900	1	15	1	75	36	1

V případě kritérií vyžadující individuální posouzení (např. reference, prezentace firmy, předchozí zkušenosti), udělá hodnotící komise pořadí od 1 - 8 (od nelepšého po nejhoršího dodavatele VZ) a danému kritériu přiřadí "1" (=čím vyšší hodnota, tím hůře pro úřad).

II. % PŘEPOČET HODNOT		Cena	Reference	Splatnost závazk	Sídlo dodavatele	Termíny splnění	Záruční doba	Prezentace firm	Předchozí zkušenosti
1.	<i>UTC Brno</i>	97,70	33,33	33,33	50,00	83,33	100,00	33,33	100,00
2.	<i>Renault ČR</i>	100,00	100,00	100,00	33,33	100,00	66,67	50,00	0,00
3.	<i>Iveco ČR</i>	89,83	25,00	25,00	33,33	93,75	83,33	100,00	0,00
4.	<i>DAF, s.r.o.</i>	83,33	50,00	37,50	100,00	88,24	83,33	25,00	0,00
5.									
6.									
7.									
8.									

III. VÁHA * %PŘEPOČET		40%	10%	20%	10%	8%	4%	4%	4%	CELKEM	POŘADÍ
1.	<i>UTC Brno</i>	0,39	0,03	0,07	0,05	0,07	0,04	0,01	0,04	70,08	2
2.	<i>Renault ČR</i>	0,40	0,10	0,20	0,03	0,08	0,03	0,02	0,00	86,00	1
3.	<i>Iveco ČR</i>	0,36	0,03	0,05	0,03	0,08	0,03	0,04	0,00	61,60	4
4.	<i>DAF, s.r.o.</i>	0,33	0,05	0,08	0,10	0,07	0,03	0,01	0,00	67,22	3
5.											
6.											
7.											
8.											

NEJVHODNĚJŠÍ NABÍDKA: **2. Renault ČR**

ÚŘAD: Obecní úřad Zlínského kraje

STAROSTA: Ing. Patočka Adam

PROTOKOL O NEPODĚJATOSTI HODNOTÍCÍ KOMISE

ÚDAJE O ZADAVATELI:

Zadavatel: Obecní úřad Zlínského kraje

Adresa: Luční 47/12

Kontaktní osoba: Nováková Lenka

IČ:

ÚDAJE O VEŘEJNÉ ZAKÁZCE:

Název: Dodávka hasičského vozidla

Spisová značka: 698/2007

PROHLÁŠENÍ ČLENŮ HODNOTÍCÍ KOMISE O NEPODĚJATOSTI

Pro členy hodnotící komise platí § 74 odst. 7 a § 75 odst. 6 zákona č.137/2006 Sb. o podjatosti a povinnosti zachovávat mlčenlivost (tato povinnost se vztahuje i na období po skončení činnosti komise). Svým podpisem členové hodnotící komise prohlašují, že nejsou podjati ve vztahu k veřejné zakázce a k uchazečům, zejména se nepodíleli na zpracování nabídky, nemají osobní zájem na zadání zakázky a s uchazeči je nespojuje osobní, pracovní či jiný obdobný poměr. Členové komise a jejich náhradníci nesmí v průběhu činnosti komise jednat s uchazeči a v případě snahy o kontakt ze strany uchazeče jsou povinni o tom uvědomit zadavatele.

ČLENOVÉ HODNOTÍCÍ KOMISE:

Číslo	Člen komise	Přítomen	Funkce	Podpis
1.	<u>Ing. Patočka Adam</u>	<u>Přítomen</u>	<u>Místopředseda</u>	
2.	<u>Mahula Erik</u>	<u>Přítomen</u>		
3.	<u>Nováková Lenka</u>	<u>Přítomen</u>	<u>Předseda</u>	
4.	<u>Pavlica Jan</u>	<u>Přítomen</u>		
5.	<u>Rozehnal Dalibor</u>	<u>Přítomen</u>		
6.	<u>Bartek Lukáš</u>	<u>Přítomen</u>		
7.				
8.				
9.				
10.				

Osoba odpovědná za údaje uvedené v protokolu o nepodjatosti hodnotící komise:

Rozehnal Dalibor

.....
Příjmení a jméno (tulkovým)

.....
Podpis

V e Zlíně

dne 7.11.2007

	ČLEN ě.1		ČLEN ě.2		ČLEN ě.3		ČLEN ě.4		ČLEN ě.5		ČLEN ě.6		ČLEN ě.7		ČLEN ě.8		ČLEN ě.9		ČLEN ě.10		CELKEM		POŘADÍ KRITÉRIA		
	Preference	% váha	Preference	% váha	Preference	% váha	Preference	% váha	Preference	% váha	Preference	% váha	Preference	% váha	Preference	% váha	Preference	% váha	Preference	% váha	Preference	PRŮMĚR VÁHY	AUTOMATICKY	UPRAVENO	
1) Cena	1	40%	1	70%	1	50%	1	0,55	1	0,4	1	0,75										6	33%	1	1
2) Termíny splnění	1	15%																				1	2%	5	5
3) Reference	1	25%	1	10%	1	15%			1	0,1	1	0,05										5	7%	2	2
4) Záruční doba									1	0,05												1	1%	5	6
5) Sídlo dodavatele			1	15%	1	10%			1	0,2												3	5%	4	4
6) Prezentace firmy									1	0,05												1	1%	5	7
7) Splatnost závazku	1	20%			1	25%	1	0,45	1	0,2	1	0,2										5	13%	2	3
8) Předchozí zkušenosti			1	5%																		1	1%	5	8
CELKEM	4	100%	4	100%	4	100%	2	100%	6	100%	3	100%										23	60%	---	---

POŘADÍ KRITÉRIÍ A JEJICH VÁHY

Kritérium	AUTOMATICKY	UPRAVENO
	Průměrná % váha	Průměrná % váha
1. Cena	33%	40%
2. Reference	7%	10%
3. Splatnost závazku	13%	20%
4. Sídlo dodavatele	5%	10%
5. Termíny splnění	2%	8%
6. Záruční doba	1%	4%
7. Prezentace firmy	1%	4%
8. Předchozí zkušenosti	1%	4%
! Škála 100% nevyčerpána !!!	60%	100%

Škála 100% splněna

Pro určení výše váhy je nutné upravit automatické průměry vah do sloupce "UPRAVENO". POZOR! součet ve sloupce "UPRAVENO" musí být roven 100%. V případě, že mají některé váhy shodnou hodnotu je nutné, aby o jejich výši rozhodla komise.

Pro zamezení shodného pořadí kritérií je nutné přepsat automatické pořadí do sloupce "UPRAVENO". POZOR! kritéria nemohou mít shodné pořadí. V případě, že mají některá kritéria shodné pořadí je nutné rozhodnout o jejich pořadí na základě výše průměrné váhy (kritérium s vyšší hodnotou váhy má lepší pořadí). Pokud by i výše váhy byla shodná rozhodne komise o preferenci daných kritérií.

ÚŘAD: Obecní úřad Zlínského kraje

STAROSTA: Ing. Patočka Adam

NÁVRH HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ A VAH ČLEMEM HODNOTÍCÍ KOMISE

ÚDAJE O ČLENOVI KOMISE:

ÚDAJE O VEŘEJNÉ ZAKÁZCE:

Číslo: 1

Funkce: Místopředseda

Název: Dodávka hasičského vozidla

Příjmení a jméno: Ing. Patočka Adam

Spisová značka: 698/2007

VÝBĚR KRITÉRIÍ:

*U Vámi vybranných kritérií zvolte **1**.*

*Pokud kritérium nechcete zařadit do hodnotícího systému, tak zvolte **0**. Při rozvrhu vah vyplňte % dle preferencí. Součet všech vah musí být roven **100%** (viz. kontrola níže).*

	<i>% váha</i>		
1) Cena	1	40%	
2) Termíny splnění	1	15%	
3) Reference	1	25%	
4) Záruční doba			<i>Váha nebude počítána, není zvoleno kritérium</i>
5) Sídlo dodavatele			<i>Váha nebude počítána, není zvoleno kritérium</i>
6) Prezentace firmy			<i>Váha nebude počítána, není zvoleno kritérium</i>
7) Splatnost závazku	1	20%	
8) Předchozí zkušenosti			<i>Váha nebude počítána, není zvoleno kritérium</i>

Kontrolní součet rozdělených % : **100%** **Škála 100% splněna**

*Zbývá rozdělit: **0%***

Celkový počet zvolených kritérií: **4**

V e Zlíně

dne

7.11.2007

Podpis

PŘÍLOHA CH: Příklad hodnotícího systému P3 (viz. kapitola 4.5.5)

ÚŘAD: Městský úřad Zlímského kraje
 STAROSTA: Ing. Pavel Ovesný

ZPRÁVA O POSOUZENÍ A HODNOCENÍ NABÍDEK

ÚDAJE O ZADAVATELI:

Zadavatel: Městský úřad Zlímského kraje
 Adresa: Bahosudovska 1608
 Kontaktní osoba: Ing. Petra Káfková
 IČ:

ÚDAJE O VEŘEJNÉ ZAKÁZCE:

Název: Výměna oken v budově Základní školy
 Spisová značka: 455/2007

ÚDAJE O UCHAZEČÍCH:

Číslo	Obchodní název	IČO	Adresa	Kontaktní údaje	Odpovědná osoba
1.	STAVIMSI, s.r.o.	74836394	Příčná 45, Praha 8	724 876 040	Ing. Ambrozík Jan
2.	ATAMAX, a.s.	87346293	Mrušky 23, Olomouc	608 942 522	Janiček Michal
3.	STAVMIX, a.s.	74365302	Družstevní 987/31, Brno	606 984 888	Ing. Iva Valcharová
4.	TETROSTAV, s.r.o.	33208077	Školní 557/32, Zlín	602 345 777	Ing. Milan Pokluda
5.	AZ STAVBY, s.r.o.	69743200	Slaneční 3212, Ostrava	605 353 657	Michaela Potočná
6.	STANALI, a.s.	59296904	Břidličná 8, Praha 4	739 783 239	Hamles Kamil
7.	PEHULINA, a.s.	12970357	Potočná 874/44, Ostrava	721 564 832	Ing. Zuzaník Josef
8.	STAPLA, s.r.o.	79537593	Koutná 323, Praha 2	775 489 323	Král Stanislav

ČLENOVÉ HODNOTÍCÍ KOMISE:

Číslo	Člen komise	Přítomen / nepřítomen	Funkce	Podpis
1.	Skácel Michal	Přítomen		
2.	Tomašík Jan, Ing.	Přítomen	Mistopředseda	
3.	Fojtík Liber	Přítomen		
4.	Prokopová Růžena	Přítomen		
5.	Sokola Adam, Ing.	Přítomen		
6.	Mýdlovský Oliver, Ing.	Přítomen	Předseda	
7.	Veselý Tomáš	Přítomen		
8.	Opletalová Ivana	Přítomen		
9.	Retaj Josef	Přítomen		
10.	Kubant Aleš, Ing.	Omluven		

Vyplňte pouze buňky označené

ÚDAJE O VEŘEJNÉ ZAKÁZCE:

Název: Výměna oken v budově Základní školy
 Spisová značka: 455/2007

ZVOLENÁ KRITÉRIA:

	Třída	Druh kritéria	Váha oblasti	Výsledná váha
1.	A 40%	Záruční doba	50%	20%
2.		Cena	40%	16%
3.		Termíny dodání	10%	4%
4.				
5.				
6.	B 30%	Předchozí zkušenosti	51%	15%
7.		Smluvní pokuta	49%	15%
8.				
9.				
10.				
11.	C 30%	Prezentace firmy	35%	11%
12.		Systém řízení jakosti	45%	14%
13.		Reference	20%	6%
14.				
15.				
	100%			100%

Rozdělení v pořádku

VYBRANÝ DODAVATEL:

4. TETROSTAV, s.r.o.

Odpovědná osoba za vyhotovení zprávy:

Opletalová Ivana

Příjmení a jméno (tiskovým)

Podpis

V e Zlíně

dne

15.11.2007

ÚŘAD: Městský úřad Zlínského kraje

POSTUPNÝ ROZVH VAH A PÁROVÉ SROVNÁVÁNÍ KRITÉRIÍ

ÚDAJE O VEŘEJNÉ ZAKÁZCE: Název: Výměna oken v budově Základní školy

Spisová značka: 455/2007

Třída	Váha	Číslo Kriteř.	Kritéria	Váha v oblasti	Kontrolní součet vah v oblasti	Výsledná váha
Důležitá kritéria A	40%	1.	Záruční doba	50%	Není kritérium Není kritérium	20%
		2.	Cena	40%		16%
		3.	Termíny dodání	10%		4%
		4.				
		5.				
				100%	Rozdělení v pořádku	---
Méně důležitá kritéria B	30%	6.	Předchozí zkušenosti	51%	Není kritérium Není kritérium Není kritérium	15%
		7.	Smluvní pokuta	49%		15%
		8.				
		9.				
		10.				
				100%	Rozdělení v pořádku	---
Doplňující kritéria C	30%	11.	Prezentace firmy	35%	Není kritérium Není kritérium	11%
		12.	Systém řízení jakosti	45%		14%
		13.	Reference	20%		6%
		14.				
		15.				
				100%	Rozdělení v pořádku	---
Σ	100%	---	---	---	---	100%
Rozdělení vah je v pořádku					Rozdělení v pořádku	
Celkový počet zvolených kritérií: 8						

Kritéria	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	I.	II.	III.	IV.	Součet
Záruční doba	1	1			1	1				1	1	1			7	1	15	25%	64%
Cena	2	2			2	2				2	2	2			6	2	14	21%	
Termíny dodání	3				3	3				3	3	3			5	3	13	18%	
	4														8	1			
	5														8	1			
Předchozí zkušenosti	6	6								6	6	6			4	4	12	14%	25%
Smluvní pokuta	7									7	7	7			3	5	11	11%	
	8														8	1			
	9														8	1			
	10														8	1			
Prezentace firmy	11	11													2	6	10	7%	11%
Systém řízení jakosti	12	12													1	7	9	4%	
Reference	13														8	1			
	14														8	1			
	15														8	1			
Kontrola: $n * (n-1) / 2$, kde n je počet kritérií: $3 * 3,5 = 28$															28	---	---	100%	100%
Kontrolní výpočet je v pořádku																		Rozdělení v pořádku	

Párové srovnávání: A Důležitá kritéria

Párové srovnávání: B Méně důležitá kritéria

Párové srovnávání: C Doplňující kritéria

Kritéria	2	3	4	5	I.	II.	III.	IV.
Záruční doba	1	2	1		1	1	3	33%
Cena	2	2			1	1	3	33%
Termíny dodání	3				1	1	3	33%
	4							
	5							
Kontrola: $n * (n-1) / 2 = 3 * 3 = 3$								
Kontrolní výpočet je v pořádku								

Celkový počet zvolených kritérií: 3

Kritéria	7	8	9	10	I.	II.	III.	IV.
Předchozí zkušenosti	6	6			1	1	5	100%
Smluvní pokuta	7							
	8							
	9							
	10							
Kontrola: $n * (n-1) / 2 = 1 * 1 = 1$								
Kontrolní výpočet je v pořádku								

Celkový počet zvolených kritérií: 2

Kritéria	12	13	14	15	I.	II.	III.	IV.
Prezentace firmy	11	12	13			3	1	
Systém řízení jakosti	12	13			1	2	4	33%
Reference	13				2	1	5	67%
	14							
	15							
Kontrola: $n * (n-1) / 2 = 3 * 3 = 3$								
Kontrolní výpočet je v pořádku								

Celkový počet zvolených kritérií: 3

Odpovědná osoba za vyhotovení: Ing. Aleš Kubat

Přijmení a jméno (tulkovým)

V e Zlíně

Podpis

dne 15.11.2007

ÚŘAD: Městský úřad Zlínského kraje

HODNOCENÍ NABÍDEK

ÚDAJE O VEŘEJNÉ ZAKÁZCE: Název: Výměna oken v budově Základní školy Spisová značka: 455/2007 Datum: 15.11.2007

	Kritérium 1	Kritérium 2	Kritérium 3	Kritérium 4	Kritérium 5	Kritérium 6	Kritérium 7	Kritérium 8	Kritérium 9	Kritérium 10	Kritérium 11	Kritérium 12	Kritérium 13	Kritérium 14	Kritérium 15
Název kritérií	Záruční doba	Cena	Termíny dodání			Předchozí zkušenost	Smluvní pokuta				Prezentace firmy	Systém řízení j	Reference		
% váha kritéria	20%	16%	4%			15%	15%				11%	14%	6%		
Pro potřeby % počtu: zadajte 1 = čím vyšší hodnota znamená káře, zadajte 0 = čím vyšší hodnota znamená lépe															
I. ZADÁNÍ HODNOT	0	1	1			1	1				1	1	1		
Číslo	Obchodní název														
1.	STAVIMSI, s.r.o.	24	6 890 770	102			100 000				7	1	7		
2.	ATAMAX, a.s.	36	6 534 899	90			150 000				6	8	1		
3.	STAVMEX, a.s.	36	6 234 444	120			120 000				4	3	5		
4.	TETROSTAV, s.r.o.	24	7 020 500	88		1	500 000				1	5	2		
5.	AZ STAVBY, s.r.o.	30	6 568 433	95			200 000				3	2	3		
6.	STANALI, a.s.	24	6 838 455	90			180 000				2	4	8		
7.	PEHULINA, a.s.	32	6 799 999	94			250 000				8	6	4		
8.	STAPLA, s.r.o.	30	6 450 890	110			190 000				5	7	6		
NEJLEPŠÍ HODNOTA		36	6234444	88		1	100000				1	1	1		

V případě kritérií vyžadujících individuální posouzení (např. reference, prezentace firmy, předchozí zkušenost), udělá hodnotící komise pořadí od 1 - 8 (od nejlepšího po nejhoršího dodavatele VZ) a danému kritériu přiřadí "1" (=čím vyšší hodnota, tím káře pro úřad).

II. % PŘEPOČET HODNOT		Záruční doba	Cena	Termíny dodání			Předchozí zkušenost	Smluvní pokuta			Prezentace fir	Systém řízení	Reference		
1.	STAVIMSI, s.r.o.	66,67	90,48	86,27				100,00			14,29	100,00	14,29		
2.	ATAMAX, a.s.	100,00	95,40	97,78				66,67			16,67	12,50	100,00		
3.	STAVMEX, a.s.	100,00	100,00	73,33				83,33			25,00	33,33	20,00		
4.	TETROSTAV, s.r.o.	66,67	88,80	100,00			100,00	20,00			100,00	20,00	50,00		
5.	AZ STAVBY, s.r.o.	83,33	94,92	92,63				50,00			33,33	50,00	33,33		
6.	STANALI, a.s.	66,67	91,17	97,78				55,56			50,00	25,00	12,50		
7.	PEHULINA, a.s.	88,89	91,68	93,62				40,00			12,50	16,67	25,00		
8.	STAPLA, s.r.o.	83,33	96,64	80,00				52,63			20,00	14,29	16,67		

III. VÁHA * %PŘEPOČET		20%	16%	4%			15%	15%			11%	14%	6%			CELKEM	POŘADÍ
1.	STAVIMSI, s.r.o.	0,13	0,14	0,03				0,15			0,02	0,14	0,01			61,82	2
2.	ATAMAX, a.s.	0,20	0,15	0,04				0,10			0,02	0,02	0,06			58,41	4
3.	STAVMEX, a.s.	0,20	0,16	0,03				0,12			0,03	0,05	0,01			59,51	3
4.	TETROSTAV, s.r.o.	0,13	0,14	0,04			0,15	0,03			0,11	0,03	0,03			65,98	1
5.	AZ STAVBY, s.r.o.	0,17	0,15	0,04				0,07			0,04	0,07	0,02			55,16	5
6.	STANALI, a.s.	0,13	0,15	0,04				0,08			0,05	0,03	0,01			49,37	6
7.	PEHULINA, a.s.	0,18	0,15	0,04				0,06			0,01	0,02	0,02			47,13	8
8.	STAPLA, s.r.o.	0,17	0,15	0,03				0,08			0,02	0,02	0,01			48,10	7

NEJVHODNĚJŠÍ NABÍDKA: 4. TETROSTAV, s.r.o.

ÚŘAD: Městský úřad Zlínského kraje
STAROSTA: Ing. Pavel Ovesný

PROTOKOL O NEPODĚJATOSTI HODNOTÍCÍ KOMISE

ÚDAJE O ZADAVATELI:

Zadavatel: Městský úřad Zlínského kraje
Adresa: Bohosudovská 1608

Kontaktní osoba: Ing. Petra Kafková
IČ:

ÚDAJE O VEŘEJNÉ ZAKÁZCE:

Název: Výměna oken v budově Základní školy
Spisová značka: 455/2007

PROHLÁŠENÍ ČLENŮ HODNOTÍCÍ KOMISE O NEPODĚJATOSTI

Pro členy hodnotící komise platí § 74 odst. 7 a § 75 odst. 6 zákona č.137/2006 Sb. o podjatosti a povinnosti zachovávat mlčenlivost (tato povinnost se vztahuje i na období po skončení činnosti komise). Svým podpisem členové hodnotící komise prohlašují, že nejsou podjati ve vztahu k veřejné zakázce a k uchazečům, zejména se nepodíleli na zpracování nabídky, nemají osobní zájem na zadání zakázky a s uchazeči je nespojuje osobní, pracovní či jiný obdobný poměr. Členové komise a jejich náhradníci nesmí v průběhu činnosti komise jednat s uchazeči a v případě snahy o kontakt ze strany uchazeče jsou povinni o tom uvědomit zadavatele.

ČLENOVÉ HODNOTÍCÍ KOMISE:

Číslo	Člen komise	Přítomen	Funkce	Podpis
1.	<i>Skácel Michal</i>	<i>Přítomen</i>		
2.	<i>Tomašík Jan, Ing.</i>	<i>Přítomen</i>	<i>Místopředseda</i>	
3.	<i>Fojtík Libor</i>	<i>Přítomen</i>		
4.	<i>Prokopová Růžena</i>	<i>Přítomen</i>		
5.	<i>Sokola Adam, Ing.</i>	<i>Přítomen</i>		
6.	<i>Mýdlavský Oliver, Ing.</i>	<i>Přítomen</i>	<i>Předseda</i>	
7.	<i>Veselý Tomáš</i>	<i>Přítomen</i>		
8.	<i>Opletalová Ivana</i>	<i>Přítomen</i>		
9.	<i>Retaj Josef</i>	<i>Přítomen</i>		
10.	<i>Kubant Aleš, Ing.</i>	<i>Omluven</i>		

Osoba odpovědná za údaje uvedené v protokolu o nepodjatosti hodnotící komise:

.....
Příjmení a jméno (tulkovým)

.....
Podpis

V e Zlíně

dne 15.11.2007

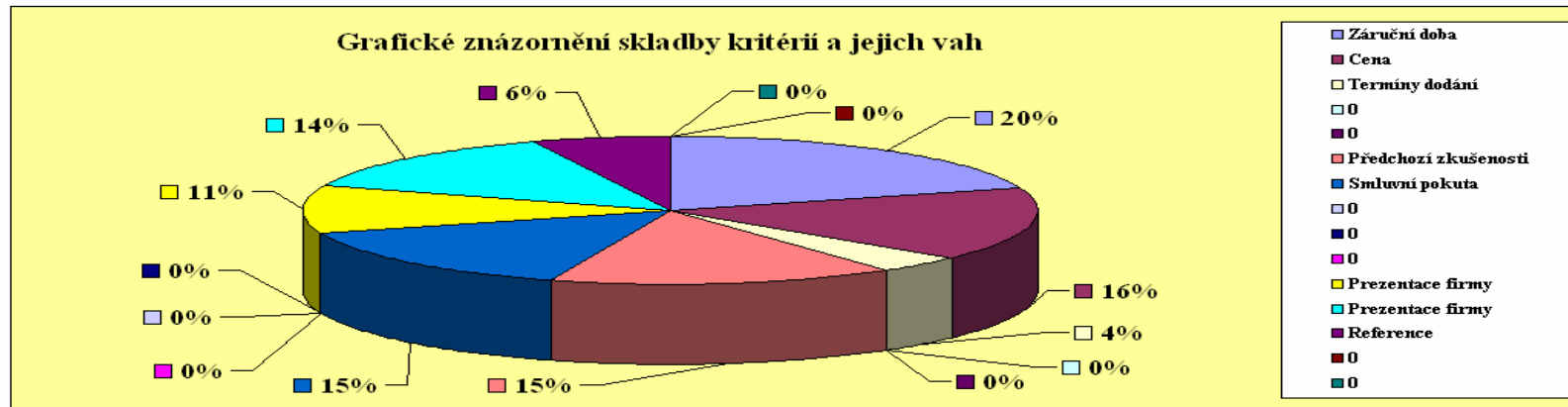
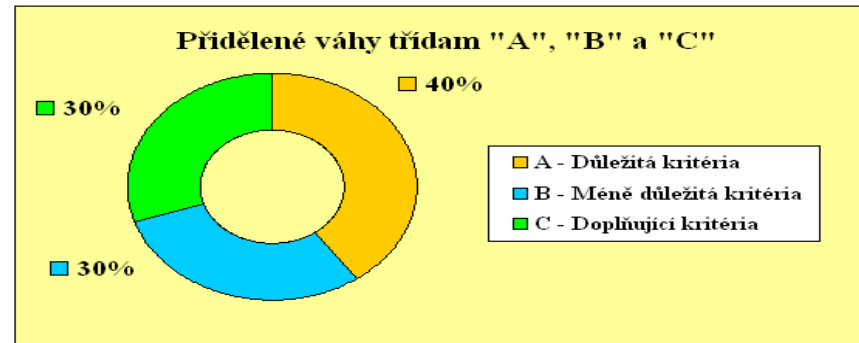
ÚDAJE O VEŘEJNÉ ZAKÁZCE:

Název: Výměna oken v budově Základní školy

Datum: 15.11.2007

Spisová značka: 455/2007

A Důležitá kritéria					B Méně důležitá kritéria					C Doplnující kritéria				
40%					30%					30%				
Kritérium 1	Kritérium 2	Kritérium 3	Kritérium 4	Kritérium 5	Kritérium 6	Kritérium 7	Kritérium 8	Kritérium 9	Kritérium 10	Kritérium 11	Kritérium 12	Kritérium 13	Kritérium 14	Kritérium 15
Záruční doba	Cena	Termíny dodá			Předchozí zku	Smluvní pokut				Prezentace fir	Prezentace fir	Reference		
Váha	20%	16%	4%			15%	15%				11%	14%	6%	



Přílohy umístěné na CD:

PŘÍLOHA I: Zákon č. 137/2006 Sb. v elektronické podobě (pdf)

PŘÍLOHA J: Seznam kontaktů obecních a městských úřadů Zlínského kraje (k 2.2.2007)

PŘÍLOHA K: Přehled výsledků provedeného kvantitativního výzkumu

PŘÍLOHA L: Návrh hodnotícího programu P1

PŘÍLOHA M: Návrh hodnotícího programu P2

PŘÍLOHA N: Návrh hodnotícího programu P3

**PŘÍLOHA O: Možná přišel i kouzelní aneb SYNER táhne na Karlovy Vary
(Videozáznam ve formátu WMV, 2:37 minut)**