

# DT1.3.1 NÁSTROJ PPI2INNOVATE PRO CHYTRÉ ZDRAVÍ

---

Zpráva o vzájemném učení a společném rozvoji PPI2Innovate nástroji pro CHYTRÉ ZDRAVÍ Verze 5  
04 2018

---





## Obsah

PŘEDMLUVA.....	3
<b>1 TEORETICKÉ POZADÍ.....</b>	<b>4</b>
1.1 Veřejné zakázky jako hybná síla pro inovace .....	4
1.2 Přístup k inovativním veřejným zakázkám: PCP (Veřejné zakázky v předobchodní fázi) a PPI (Veřejné zakázky na inovativní řešení).....	5
1.2.1 <i>Veřejné zakázky v předobchodní fázi (PCP)</i> .....	6
1.2.2 <i>Veřejné zakázky na inovativní řešení (PPI)</i> .....	10
1.3 Kontext politiky EU .....	14
1.3.1 <i>Kontext politiky EU v oblasti CHYTRÉHO ZDRAVÍ</i> .....	22
1.4 Hlavní překážky PPI .....	28
1.4.1 <i>Hlavní překážky PPI v oblasti CHYTRÉHO ZDRAVÍ</i> .....	30
1.5 Cíl této příručky.....	31
<b>2 PRAKTICKÝ PŘÍSTUP .....</b>	<b>32</b>
2.1 Obecné poznámky .....	32
2.2 Předběžné aktivity .....	35
2.2.1 <i>Rámec politiky inovativních veřejných zakázek</i> .....	35
2.2.2 <i>Určení týmu projektového managementu</i> .....	43
2.2.3 <i>Stanovení hranic</i> .....	46
2.3 Identifikace a vyhodnocení potřeb .....	50
2.3.1 <i>Identifikace potřeb</i> .....	50
2.3.2 <i>Popis potřeb</i> .....	55
2.3.3 <i>Popis potřeb specifických pro oblast CHYTRÉHO ZDRAVÍ</i> .....	59
2.3.4 <i>Analýza aktuálního stavu</i> .....	59
2.3.5 <i>Vypracování analýzy nákladů a přínosů</i> .....	63
2.4 Předběžná tržní konzultace a uveřejnění předběžného oznámení.....	66
2.4.1 <i>Specifické vlastnosti předběžné tržní konzultace a uveřejnění předběžného oznámení pro CHYTRÉ ZDRAVÍ</i> .....	72
2.5 Strategie zadávání veřejných zakázek při nákupu inovativních řešení: realizace zadávacího řízení .....	87
2.5.1 <i>Identifikace modelu organizace (KDO BUDE NAKUPOVAT) a následná strategie veřejné zakázky (JAK NAKUPOVAT)</i> .....	87
2.5.2 <i>Vypracování zadávací dokumentace</i> .....	108



2.5.3	Vyhodnocení nabídek a přidělení zakázky .....	112
2.6	Provedení zakázky a otázky jejího plnění .....	120
2.6.1	Provedení zakázky z oblasti CHYTRÉHO ZDRAVÍ a otázky jejího plnění .....	123
<b>3</b>	<b>Řízení rizik.....</b>	<b>123</b>
3.1	Identifikace rizik .....	124
3.2	Vyhodnocení rizik .....	125
3.3	Řízení rizik .....	127
3.4	Povaha rizik v každém kroku tendru .....	128
3.4.1	Vyhodnocení potřeb .....	128
3.4.2	Plánování a organizace .....	128
3.4.3	Dialog s trhem .....	128
3.4.4	Implementace strategie zadávání veřejné zakázky a zadávací řízení .....	129
3.4.5	Následná evaluace .....	129
3.5	Rizika specifická pro oblast CHYTRÉHO ZDRAVÍ .....	129
<b>4</b>	<b>GLOSÁŘ.....</b>	<b>129</b>
<b>5</b>	<b>UŽITEČNÉ ODKAZY .....</b>	<b>132</b>



## PŘEDMLUVA

Projekt PPI2Innovate (budování kapacity na podporu využití veřejných zakázek na inovativní řešení ve střední Evropě) probíhá od 1. června 2016 a bude pokračovat do 31. května 2019 v rámci programu financovaného EU, nazvaného „Interreg CENTRAL EUROPE“. Na jeho realizaci se bude podílet 10 partnerů z 6 zemí střední Evropy (Maďarsko, Česká republika, Polsko, Itálie, Slovinsko a Chorvatsko).

Součástí konsorcia jsou agentury z daného sektoru (BICRO, CTRIA, RARR), výzkumné a inovativní organizace (UNITO, ICT TN, DEX IC) a vykonavatelé strategie (slovinšské Ministerstvo veřejné správy, italský region Piemonte, maďarský kraj Somogy a polské město Lublin). Jejich cílem je podpořit veřejné zadavatele napříč střední Evropou ve využívání veřejných zakázek na inovativní řešení (PPI - *Public Procurement of Innovative solutions*).

Pro svou zásadní roli v podpoře inovací jsou PPI výrazně podporovány na úrovni EU. Přesto je i nadále třeba věnovat se významným základním otázkám této problematiky: dostupné nástroje lze lépe individuálně upravit na úrovni národního rámce a na úrovni regionů stále chybí centra soustřeďující potřebné znalosti. Projekt PPI2Innovate skutečně cílí přímo na veřejné zadavatele na všech administrativních úrovních ve střední Evropě tak, aby docházelo v oblasti PPI k budování kapacit, změně postoje k PPI, posílení propojení mezi jednotlivými relevantními stranami zainteresovanými v regionálním systému inovací a tím i k podpoře PPI ve střední Evropě.

Aby projekt dosáhl svých cílů, má stanoveny vytvoření následujících výstupů:

- **3 tematické nástroje PPI2Innovate** (SMART Health - Chytré zdraví, SMART Energy - Chytrá energie a Smart ICT - Chytré IKT) plně přizpůsobené 6 národním institucionálním rámcům a přeložené do národního jazyka každé z 6 zemí.
- **6 akčních plánů pro provoz Kompetenčních center:** Kompetenční centra založí partneři projektu a budou působit na regionální úrovni v Polsku (RARR), Itálii (UNITO) a v Maďarsku (CTRIA) a na národní úrovni ve Slovinsku (ICT TN), Chorvatsku (BICRO) a České republice (DEX IC).
- **Středoevropská síť kompetenčních center PPI2Innovate**
- **Školení nových členů sítě PPI**
- **Pilotní projekty PPI** v oblasti zdraví, energie a IKT v Maďarsku (okres Somogy), Itálii (kraj Piemonte), Polsku (Lublin) a Slovinsku (Ministerstvo pro veřejnou správu).

Tento dokument byl vytvořen v rámci projektu, Work Package Thematic 1 (WPT1) pod vedením profesorky Gabrielly M. Racca (University of Torino - UNITO) jako návod pro zadavatele veřejných zakázek v oblasti SMART-HEALTH.



# 1 TEORETICKÉ POZADÍ

## 1.1 Veřejné zakázky jako hybná síla pro inovace

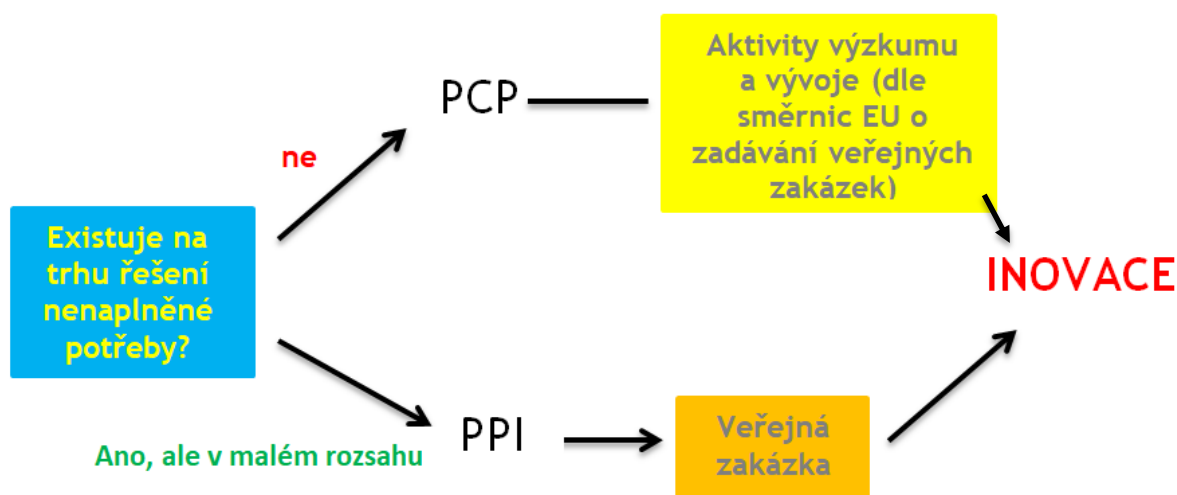
Podle posledních dostupných odhadů DG GROW představovaly v roce 2015 veřejné zakázky v kontextu celkových výdajů vlády na práci, zboží a služby 13,1 % evropského HDP v celkové výši 2015,3 miliardy eur. Taková ohromná kupní síla může skutečně výrazně ovlivnit ekonomický růst, tvorbu pracovních míst, konkurenční prostředí a celkové blaho společnosti. Jak uvedla v roce 2006 Viviane Redding, bývalá komisařka EU pro Inovační společnost: „*veřejný sektor má ohromnou kupní sílu, ale potřebuje ty správné pobídky ke sdílení rizik a přínosů investování do nových technologií a služeb*“. Souhrnné veřejné nabídky přes centrální zadavatele na národní úrovni i místní společné veřejné zakázky „umožňují veřejným zadavatelům dosáhnout efektivity, posílit svou pozici na trhu a tím i dosáhnout úspor“ a „**to jim může umožnit zvýšit svůj dopad na environmentální, sociální a inovativní cíle**“. Z této perspektivy jsou „společní a centrální zadavatelé klíčovými hráči na poli veřejných zakázek a často hrají také důležitou roli ve strategických veřejných zakázkách“ (Evropská komise - DG GROW, *Study on strategic use of public procurement*, 2016, 59). Kromě webových knihoven s kritérii byly vyvinuty i sofistikované nástroje sloužící k různým účelům, jako je například výpočet nákladů životního cyklu, hodnotící tabulky pro vyhodnocení skóre strategických nabídek nebo párování nabídky a poptávky po inovativním zboží a službách (Evropská komise - DG GROW, *Study on strategic use of public procurement*, 2016, 5; viz také Evropská komise, *Pre-commercial public procurement should become a bridge from research to innovation*, IP/06/373, 24. března 2006; Evropská komise, *Guide - Public Procurement as a Driver of Innovation in SMEs and Public Services*, 2014).

**Inovace** jsou klíčovým faktorem při řešení aktuálních společenských výzev v mnoha zásadních sektorech, jako je třeba zdravotní péče, energie, klimatické změny, doprava, bezpečnost nebo ochrana životního prostředí, jejichž důležitost je pro tvůrce politiky zcela zásadní vzhledem k nutnosti poskytovat efektivnější veřejné služby nebo vzhledem k národním a mezinárodním závazkům.

Inovace identifikují nové technologie schopné vypořádat se se společenskými výzvami pomocí řešení, které již **existují na trhu v malém rozsahu** (Veřejné zakázky na inovativní řešení - PPI) nebo **pomocí nově vyvinutých řešení ve fázi výzkumu a vývoje** (Veřejné zakázky v předobchodní fázi - PCP).

Jako takové doprovází inovativní strategie vývoj nových produktů a služeb v každé fázi vývoje: výzkum a vývoj, předběžná výroba, výroba, distribuce, školení, příprava trhu a nové organizační metody. Veřejní zadavatelé mohou navíc formovat a podporovat inovace dodavatele tak, že definují předmět zájmu zakázky, přijmou technické specifikace příznivé pro inovativní řešení, stanoví vhodná vyhodnocovací kritéria a kritéria pro přidělení zakázky, a i po přidělení zakázky budou inovaci nadále sledovat a poskytovat pobídky založené na dosažených výsledcích.

Obrázek 1: PCP a PPI v kostce



Veřejný sektor - obzvláště pak v případech, kdy zadavatel reprezentuje širokou veřejnost - tak může **být motorem pro inovace** a může zajistit, že kvalita a efektivita veřejných služeb z dlouhodobého hlediska nestagne. Tento přístup k inovacím založený na poptávce je podporován politickým rámcem EU už deset let, obzvláště pak po uznání neúspěchu při dotování soukromého sektoru (přístup k inovacím založený na nabídce) s cílem dosáhnout inovativních řešení.

Aby byly inovace poháněny poptávkou, musí však veřejní zadavatelé inovace na trhu strategicky a včasně stimulovat a vytvářet tak ekonomické jakož i sociální bohatství a poskytovat průmyslu motivaci investovat do nových dovedností, vybavení i výzkumu a vývoje. Veřejní zadavatelé by měli strategicky a včas plánovat proces veřejné zakázky na základě svých potřeb a brát při tom v úvahu dlouhodobé i krátkodobé přínosy. Veřejné zakázky na inovativní řešení tak skutečně mohou podporovat lepší přístup k tržnímu prostředí a jeho pochopení a zefektivňovat rozhodnutí založené na důkazech, a také umožnit veřejným zadavatelům splnit cíle své politiky a získat za své peníze více, pokud budou optimálně kombinovat vysokou kvalitu, rychlejší dodávky nebo celoživotní náklady. Takové strategie mohou také napomáhat vstupu inovativních dodavatelů na trh a přispívat k jejich ekonomickému a průmyslovému růstu.

## 1.2 Přístup k inovativním veřejným zakázkám: PCP (Veřejné zakázky v předobchodní fázi) a PPI (Veřejné zakázky na inovativní řešení)

Evropská unie podporuje inovace ve veřejných zakázkách skrze **veřejné zakázky v předobchodní fázi (pre-commercial procurement - PCP)**, které „lze využít v případech,

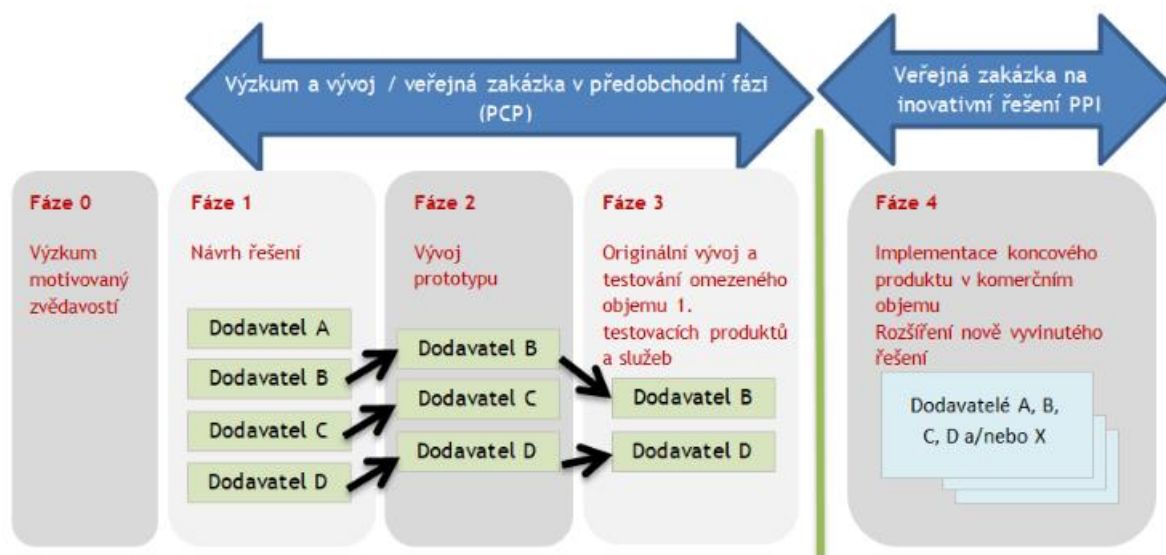


kdy není na trhu nablízku řešení a je třeba nový výzkum a vývoj“ a skrze **veřejné zakázky na inovativní řešení (public procurement of innovation - PPI)**, jejichž cílem je zakoupit existující inovativní řešení, která ještě nedošla do stádia plné komercializace, ale není už u nich potřeba dalšího výzkumu a vývoje.

V tomto smyslu lze tedy říct, že pokud jsou inovace strategickým cílem veřejného zadavatele, představují PCP a PPI dva možnými přístupy k veřejné zakázce, kterou je pak třeba realizovat pomocí specifického procesu. Z tohoto důvodu má zcela zásadní důležitost plné vyjasnění těchto dvou přístupů.

Viz: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/innovation-procurement>

Obrázek 2: Hlavní mechanismy veřejných zakázek



Zdroj: webová stránka EAFIP

### 1.2.1 Veřejné zakázky v předobchodní fázi (PCP)

Veřejné zakázky v předobchodní fázi (PCP) jsou navrženy k tomu, aby směřovaly rozvoj inovativních řešení směrem ke specifickým potřebám veřejného sektoru (věta 47 preambule Směrnice 24/2014), a to především formou **nákupu služeb v oblasti výzkumu a vývoje** zaměřeného na vývoj zcela nových řešení a prototypů.

Tím v sobě odráží posun evropské strategie směrem k inovacím - Evropská komise se rozhodla podporovat od roku 2007 inovace založené na poptávce na úkor podpory soukromých společností (inovace založená na nabídce). Tato politika založená na poptávce ovšem také způsobila určité obtíže, jako například to, že financování PCP někdy vedlo k porušování pravidel EU o státní pomoci, protože taková podpora na určitých trzích narušovala konkurenční prostředí.

Naopak politiku inovací na základě poptávky musí implementovat veřejní zadavatelé, kteří potřebují uspokojit skutečné potřeby plynoucí z aktivit, které realizují, nejen pouze podporovat průmysl (viz níže).



Zásadní princip **PCP** spočívá v tom, že jeden nebo více veřejných zadavatelů **pořizuje služby výzkumu a vývoje** od hospodářských subjektů s cílem vyřešit socioekonomické výzvy veřejného zájmu, pro které neexistuje na trhu řešení, a je třeba vyvinout nové technologie **bez závazku vyhlásit následně PPI**.

PCP lze organizovat jako vícenásobnou zakázku na získání řešení s cílem podporovat účast a konkurenční prostředí, aby mohlo být při udělování a plnění zakázky dosaženo výrazných inovací. Práva na duševní vlastnictví (IPR) jsou obvykle udělena vítězům veřejné soutěže, avšak související rizika může veřejný zadavatel kompenzovat (více o managementu IPR níže v modrém rámečku v sekci 2.2.3).

Na PCP se může podílet více dodavatelů soutěžících v různých fázích vývoje: výzkum a vývoj je rozdělen do fází (návrh řešení, výroba prototypu, originální vývoj a vyhodnocení/testování prvních výrobků) a pracuje na něm více poskytovatelů služeb výzkumu a vývoje, jejichž počet je po každé vyhodnocovací fázi zredukován.

Na rozdíl od PPI se PCP netýká pořízení již existujícího produktu nebo služeb ani v malém ani ve velkém rozsahu, ale týká se fáze výzkumu a vývoje, konkrétně pak prozkoumávání možností a navrhování možných alternativ a konkurenčních řešení až po výrobu prototypu a vývoje omezeného počtu produktů, které se jeví jako nejlepší výsledek. Tento přístup k veřejným zakázkám se vyznačuje sdílením rizik dle podmínek trhu, soutěživého vývoje v jednotlivých fázích a oddělení výzkumu/vývoje od konečné komercializace koncového produktu.

V praxi začíná **PCP** identifikací potřeb shromážděných veřejným zadavatelem od koncových uživatelů (**přístup „zdola nahoru“**). Zadavatel poté zveřejní výzvu k tendru, v níž vyzývá hospodářské subjekty k soutěži o přidělení rámcové smlouvy na PCP. Veřejný zadavatel poté vyhodnotí odezvu a může zvolit jednoho nebo více vítězů smlouvy na dodávku, kteří následně začnou pracovat na návrzích a prozkoumávat uskutečnitelnost svých projektů. Na konci této fáze se skupina zvolených dodavatelů zúčastní minisoutěže o vstup do další fáze, během níž se vyvíjí prototypy. Na konci této druhé fáze probíhá další minisoutěž mezi zredukováným počtem účastníků a tato soutěž vede k poslední fázi, ve které každý z vítězných dodavatelů vyrobí malé množství výrobků nebo dodá malé množství služeb.

PCP může být přípravným cvičením na následnou, avšak samostatnou PPI zahrnující všechny strategie pořízení výrobku nebo služeb ve veřejné zakázce.

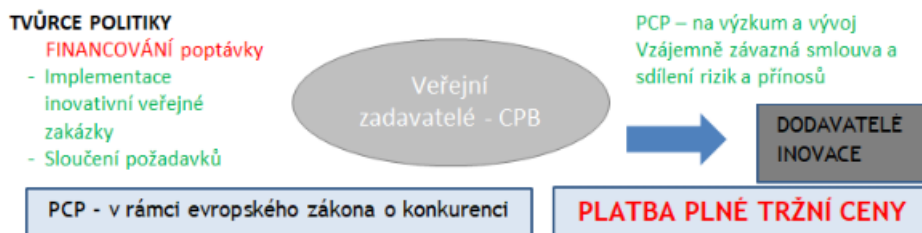




Obrázek 3: Role v procesu PCP

**Hlavní charakteristiky:**

- 1) Sdílení rizik a přínosů podle podmínek trhu
- 2) Soutěžní vývoj v několika fázích
- 3) Rozlišení mezi výzkumem a vývojem a komercializací koncového produktu



Oddělením veřejné zakázky od komerční se pak PCP zaměřuje na získání služeb výzkumu a vývoje vyžadujících rozsáhlé investice, které by soukromý sektor sám nenesl bez finanční podpory veřejných zadavatelů, zároveň ale nedochází k jednostranné státní podpoře průmyslu. K PCP lze přistupovat z národního/regionálního/místního pohledu nebo s cílem dosáhnout mezinárodní spolupráce. Rozdíl spočívá hlavně v komplexnosti veřejné zakázky, počtu zúčastněných stran a právním základě (např. v případě přeshraniční PCP je nutné řídit se národní legislativou ve všech krocích veřejné zakázky).

**ZAMĚŘENÍ: PCP A STÁTNÍ POMOC**

Evropská unie definuje **státní pomoc** jako jakoukoli výhodu zaručenou jakémukoli hospodářskému subjektu na selektivní bázi veřejnými činiteli a ze státních zdrojů, což může potenciálně vést k narušení konkurence a obchodu v EU.

Aby **nedošlo** ke získání státní pomoci a porušení Článku 107 Smlouvy o fungování Evropské unie (SFEU), pak Sdělení komise Rámec pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací z roku 2014 (Sdělení komise C(2014) 3282 ze dne 21. 5. 2014, pododstavec 2. 3. odstavec 33, str. 12) stanovuje, že „bude mít Komise za to, že podnikům není poskytnuta státní podpora, pokud cena zaplacená za příslušné služby plně odráží tržní hodnotu přínosů, jež vyplývají ze zakázky pro veřejného zadavatele, a rizika, která nesou zúčastnění dodavatelé“, obzvláště pak tehdy, pokud jsou splněny následující podmínky:

- a) Proces výběru musí být otevřený, transparentní a nesmí být diskriminační, tj. založený na objektivním výběru a zadávacích kritériích specifikovaných před zahájením podávání nabídek.
- b) Zamýšlená smluvní ustanovení popisující všechna práva a povinnosti stran včetně těch týkajících se práva na duševní vlastnictví musí být dostupná všem předkladatelům nabídek před zahájením podávání nabídek.
- c) Veřejný zadavatel z členské země EU nesmí s žádným ze zúčastněných poskytovatelů při zadávání objemu dodávek finálních produktů nebo služeb zacházet zvládně.
- d) Je splněna jedna z následujících podmínek:
  - všechny výsledky, na jejichž základě nevznikají práva na duševní vlastnictví směji být veřejně rozšířeny (např. v publikacích, učebních materiálech nebo v rámci standardizace) způsobem, který umožňuje dalším podnikům je reprodukovat a jakákoli práva na duševní vlastnictví jsou přidělena zadavateli, nebo



- jakýkoli poskytovatel služeb, jemuž jsou přiděleny výsledky, které dávají vzniknout právům na duševní vlastnictví, musí zaručit veřejnému zadavateli zdarma neomezený přístup k takovým výsledkům a zaručit přístup třetím stranám, a to například formou nevýhradní licence podléhající tržním podmínkám.

V případech, kdy tyto podmínky nejsou splněny, mohou členské státy spoléhat na individuální vyhodnocení podmínek smlouvy mezi veřejným zadavatelem a podnikem, a to bez předsudků vůči všeobecné povinnosti upozornit Evropskou komisi na jakoukoli pomoc v rámci výzkumu, vývoje a inovací podléhající článku 108(3) SFEU.

Sdělení 799(2007) Evropské komise o zadávání veřejných zakázek navíc uvádí, že pokud k uplatnění principu sdílení rizika a přínosů mezi veřejným zadavatelem a hospodářským subjektem nedochází v tržních podmínkách a cena placená za poskytnuté služby je vyšší než tržní cena, „*bude tato skutečnost považována za státní podporu a bude muset být oznámena a posouzena komisí podle článků Smlouvy o ES (nyní články 107-108 SFEU) a podle Rámce pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací*“.

Sdělení 799(2007) Evropské komise o zadávání veřejných zakázek:  
[http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download\\_en/com\\_2007\\_799.pdf](http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/com_2007_799.pdf)

Rámec pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací (2014): [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52014XC0627\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52014XC0627(01)&from=EN)

Z právního hlediska je vlastně PCP zproštěna ustanovení Směrnice o zadávání veřejných zakázek (Čl. 14 Směrnice 24/2014/EU).

**Příklad: PROJEKT SILVER** (<http://www.silverpcp.eu/>), který je konzorciem výzkumných institucí a organizací z veřejného sektoru se sídlem v Dánsku, Finsku, Nizozemí, Švédsku a Spojeném království, jehož základním cílem bylo provádět výzkum a zpřístupňovat nové technologie asistence seniorům s fyzickým nebo kognitivním postižením, využil veřejné zakázky v předobchodní fázi (PCP) jako pobídky k vývoji řešení splňujícího konkrétní potřeby společnosti. Tento projekt byl zakončen následnou PPI, v níž veřejné subjekty figurovaly jako zákazníci zavádějící inovativní zboží a služby.

Na národní úrovni lze uvést dobrý příklad ze Švédska, kde Švédský úřad pro dopravu s podporou vládní agentury Vinnova a Švédské energetické agentury vyhlásili velkou veřejnou zakázku v předobchodní fázi na elektrické troleje pro těžké nákladní vozy a další velká vozidla. Dodavatelé nebo sdružení dodavatelů se kvalifikovali k účasti a byli přizváni k odevzdání svých konceptuálních návrhů. Na základě vyhodnocení konceptuálních návrhů získala uskupení dodavatelů nabídku na veřejnou zakázku na detailní zpracování svých předložených návrhů.

### K zapamatování

- PCP jsou zaměřeny na pobídnutí výzkumu a vývoje inovativních řešení směrem ke konkrétním potřebám veřejného sektoru.
- PCP porovnávají a vyhodnocují alternativní přístupy k řešení od různých prodejců, a teprve poté se zaváží k veřejné zakázce na komerční nákup ve velkém rozsahu.
- PCP jsou obzvláště užitečné v případě střednědobých až dlouhodobých inovací přinášejících skokové změny (tj. disruptivní inovace) a ne pro krátkodobá uzpůsobení v malých krocích.



- Na PCP se nevztahují ustanovení Směrnice o zadávání veřejných zakázek 2014/24/EU, a pokud jsou prováděny v souladu se Sdělením Evropské komise 799(2007) a Rámce pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací, jsou obecně považovány za zakázky „bez státní podpory“ (viz výše zaměření na státní podporu).
- Aby docházelo ke sdílení rizik a přínosů dle tržních podmínek, musí být jakékoli výhody výzkumu a vývoje, které veřejný zadavatel sdílí s firmou účastnicí se PCP, kompenzovány veřejnému zadavateli tržní cenou. To lze provést například formou snížení ceny v porovnání s výhradními náklady na vývoj, aby tato cena odrážela tržní hodnotu získaných přínosů a předpokládaných rizik pro firmu.
- PCP lze realizovat jak na národní/regiónální/místní úrovni, tak v rámci přeshraniční spolupráce, a to v závislosti na velikosti projektu, stupni potřebného rozšíření, komplexitě projektu a množství přidělených technických a hospodářských zdrojů.

### 1.2.2 Veřejné zakázky na inovativní řešení (PPI)

PPI jsou považovány za takový přístup k inovacím, který podporuje veřejné zakázky tam, kde veřejní zadavatelé vystupují jako **počáteční zákazníci** (nebo také **prvotní uživatelé** či **první kupující**) inovativního zboží, práce nebo služeb, které jsou blízko uvedení na trh nebo **už jsou v malém rozsahu komerčně dostupné**, a to včetně řešení založených na existujících technologiích, avšak použitých inovativním způsobem. V důsledku toho je fáze výzkumu a vývoje zcela mimo rozsah PPI (stanovuje rozdíl mezi PCP, která se zaměřuje na nákup služeb v oblasti výzkumu a vývoje a mezi inovačním partnerstvím, jehož součástí je fáze výzkumu a vývoje jako zásadní část celého procesu).

V praxi vyhláší veřejní zadavatelé své záměry zakoupit v rámci PPI velký objem inovativních řešení s předstihem, aby zmobilizovali průmysl k představení tržního řešení s požadovaným poměrem kvality/ceny, a to v konkrétním časovém období.

Jako takové poskytují PPI časně „porovnání reality“ konkrétních specifických potřeb veřejného zadavatele s proveditelnými řešeními a dodavatelé mohou zároveň lépe předjímat poptávku po nových řešeních a zkrátit dobu, za kterou mohou takové řešení uvést na trh.

**PPI jsou plně regulovány opatřeními Evropské směrnice o zadávání veřejných zakázek** a pro jejich implementaci lze zvolit **jakýkoli typ procesu zakázky** popsany ve směrnících, **pouze s výjimkou inovativního partnerství**. Tento proces kombinuje PCP a PPI, protože slučuje činnosti výzkumu a vývoje a nákup inovativního řešení do jedinečného fázového procesu.

**Záměrem PPI je zakoupit inovativní řešení a urychlit jejich uvedení na trh.**

**K PPI lze přistupovat z národního/regiónálního/místního pohledu nebo s cílem dosáhnout mezinárodní spolupráce. Rozdíl spočívá převážně v komplexitě zakázky, počtu zapojených účastníků a v právním základu.**



Obrázek 4: Přehled přístupů k PPI

## INOVATIVNÍ VEŘEJNÁ ZAKÁZKA

Veřejná zakázka na inovativní řešení - PPI

PPI 

PPI - veřejná zakázka, kde veřejní zadavatelé vystupují v roli prvozákazníků inovativního zboží nebo služeb, které je blízko od zavedení na trh nebo je již na trhu v malém komerčním rozsahu dostupné, a to včetně řešení založených na existujících technologiích použitých inovativním způsobem.

≠ z PCP

**Příklad:** Projekt HAPPI (Veřejná zakázka na inovativní řešení pro zdravé stárnutí - Healthy ageing Public Procurement of Innovations: <http://www.happi-project.eu/>) financovaný Evropskou komisí je jedním z prvních konkrétních zkušeností se společnou přeshraniční veřejnou zakázkou na nákup inovativního řešení pro příjemné stárnutí.

HAPPI má v Evropě 12 partnerů, kteří pochází z Francie (Réseau des Acheteurs Hospitaliers d'Ile-de-France, Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique - EHESP, BPIFRANCE), Spojeného království (NHS Commercial Solutions, BITECIC Ltd), Německa (ICLEI - Local Governments for Sustainability), Itálie (University of Turin a Società di Committenza Regione Piemonte), Belgie (MercurHosp - Mutualisation Hospitalière), Lucemburska (Fédération des Hôpitaux Luxembourgeois - FHL), Rakouska (The Federal Procurement Agency (FPA) - přidružený partner) a Španělska (FIBICO - přidružený partner).

Projekt HAPPI patří mezi nejpokročilejší a nejinnovativnější příklad společné veřejné zakázky a vyniká tím, že dokázal zkombinovat produktovou inovaci („co koupit“) s významnou inovací procesu realizace zakázky, který společně navrhli a realizovali centrální zadavatelé různých členů (viz „jak koupit“ níže).

Partneři projektu HAPPI se rozhodli jednat společně od samotného počátku, aby mohli sdílet rizika.

Takto ustanovili spolupráci mezi jednotlivými centrálními zadavateli jednotlivých členských států, které společně rozhodují, jaké inovativní a udržitelná řešení zdravého stárnutí zakoupit ve veřejných zakázkách na existující inovativní řešení (Public Procurement of Innovation - PPI). Byla vytvořena také webová platforma HAPPI pro shromažďování inovací a generování evropské datové základny inovativních malých a středních podniků z oboru zdravého stárnutí, aby bylo možné propagovat SPOLEČNÉ VÝZVY HAPPI K VEŘEJNÝM ZAKÁZKÁM a identifikovat inovativní produkty a služby.

Tato webová platforma je evropskou platformou pro spolupráci, na níž se setkávají poptávající strany a dodávající strany (především malé a střední podniky), a slouží jako nástroj pro realizaci průzkumu trhu a vyhodnocování potřeb.

Pro poskytnutí bližších informací byly zorganizovány čtyři informační dny (viz níže) v Německu, Spojeném království, Itálii a Rakousku, na nichž realizátoři projektu poskytli předběžné informace o přístupu ke společným výzvám k tendrům HAPPI a vysvětlili fungování platformy a jak na ní zadávat inovativní řešení.

Na místní úrovni představuje dobrý příklad obec Marburg, kde v roce 2011 ve veřejné zakázce pořídili novou vysoce výkonnou chladicí technologii pro radniční serverovnu. Toto řešení kombinuje tepelný, energetický a chladicí systém a poskytuje energii ke chlazení i požadovanou elektřinu pro IT vybavení v budově. Přejechod od standardního chladicího řešení k novému integrovanému řešení energie umožnil městu ušetřit více než 70 % celkového množství energie potřebného pro serverovnu. To představuje úspory energie ve výši až 15 000 eur ročně.



Obrázek 5: Projekt HAPPI v kostce



UniTo (odpovědný vědecký pracovník Prof. Gabriella M. Racca) je partnerem Evropského projektu HAPPI - Veřejná zakázka na inovativní řešení pro zdravé stárnutí (<http://www.happi-project.eu/>) financovaného v rámci výzvy „Podpora veřejných zakázek na inovativní řešení“ v rámci Rámcového programu pro konkurenceschopnost a inovace (CIP 2007 - 2013) - výzva ENT/CIP/11/C/N02CO11) (ENT/CIP/11/C/N02CO11) Generálního ředitelství Evropské komise Podnikání a průmysl.

Obrázek 6: Cíle projektu HAPPI

## CO JE TO PROJEKT HAPPI?

**Evropský projekt**  
Evropská komise spouští novou iniciativu: podpora inovací založených na poptávce

**Výzva 2011:** „Podpora veřejných zakázek na inovativní řešení: **Networking a financování veřejných zakázek (Program CIP), rozpočet 15 mil. eur - zadáno 8 projektů**“

**HAPPI: nástin**

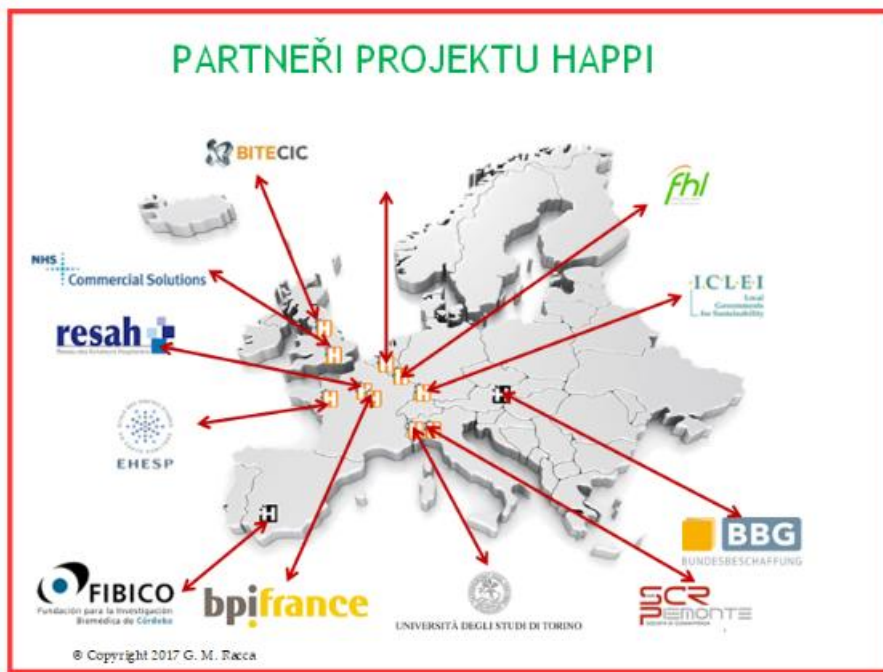
- 10 + 2 partneři
- Datum zahájení. 2. října 2012
- **Ukončení projektu: srpen 2016**
- Délka trvání: 42 měsíců
- Rozpočet: 2 miliony eur příprava, 2,5 milionů eur veřejné zakázky

<h3>Stárnutí ve špatných zdravotních podmínkách není přátelné</h3> <p>Protože se po cel Evropě zvyšuje očekávaná délka dožití, vyhrocují se náklady na zdravotní péči. Evropská komise proto stanovila „Zdravé stárnutí“ jako svou prioritu pro 2020</p>	<h3>Inovativní řešení</h3> <p>Poskytovatelé zdravotní péče musí nabízet inovativní řešení pro vylepšení péče doma, v nemocnicích, pečovatelských domech i zlepšení pracovního prostředí.</p>
--	--

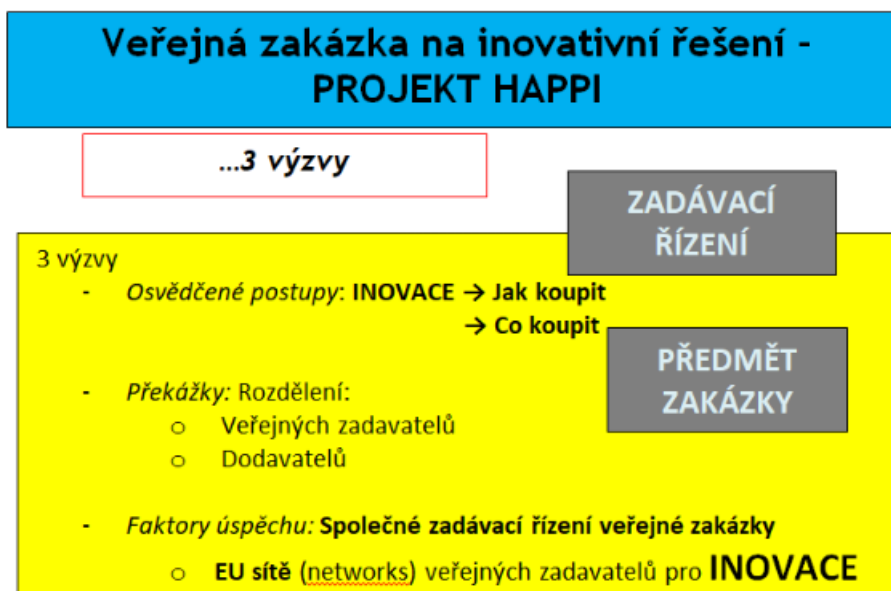
© Copyright 2016 G. M. Racca



Obrázek 7: Partneři projektu HAPPI



Obrázek 8: PPI projektu HAPPI



**K zapamatování:**

- PPI se používají tehdy, pokud lze výzvy vyřešit inovativním řešením, které již v malém rozsahu existuje a nevyžaduje další výzkum a vývoj,



- rozsah PPI uzavírá mezeru mezi špičkovými technologiemi/procesy a zákazníky z veřejného sektoru, kteří z nich mohou mít prospěch,
- PPI uvádí na trh nové technologie dříve, aby bylo možné dosáhnout efektivnějších veřejných služeb při dosažení vyšší hodnoty za vynaložené náklady,
- PPI jsou obzvláště efektivní v těch oblastech veřejného sektoru, které tvoří velkou část poptávky (např. doprava, zdraví, energie, IKT)
- PPI nejsou novou formou zadávacího řízení, protože směrnice o zadávání zakázek potvrzuje pro výběr dodavatelů stejné pokyny,
- PPI nelze přidělit na základě inovativního partnerství (čl. 31 Směrnice 24/2014/EU), protože inovativní partnerství kombinuje PCP a PPI v jedinečném zadávacím řízení.
- PPI lze realizovat jak na národní/regionální/místní úrovni, tak v rámci přeshraniční spolupráce, a to v závislosti na velikosti projektu, stupni potřebného rozšíření, komplexitě projektu a množství přidělených technických a hospodářských zdrojů.

Obrázek 9: Přínosy PCP a PPI

Výhody PCP a PPI

Výhody PCP	Výhody PPI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vzájemné učení</li> <li>- Rozvoj produktů, které lépe splňují potřeby zadavatele</li> <li>- Snížení rizik spojených se špatně specifikovaným tendrem</li> <li>- Dodavatelům se zkrátí doba, za kterou uvedou produkt na trh</li> <li>- Soutěž v rámci určené časové lhůty a rozpočtových omezení</li> <li>- Zlepšení celkové kvality anebo efektivity veřejných služeb</li> <li>- Uspornost přístupu malých a středních podniků</li> <li>- Zvýšená interoperabilita a vzájemné zaměnitelnosti požadavků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zlepšení kvality nebo efektivity veřejných služeb při chytrém využití peněz daňových poplatníků</li> <li>- Veřejné úřady v roli prvo-zákazníků mohou indikovat to, že trh přijal danou inovaci a podpořit tak další zákazníky v přijetí inovace</li> <li>- Veřejní zadavatelé mohou identifikovat řešení svých potřeb a představit nové dodavatele a nové poskytovatele služeb a dosáhnout ve střednědobém a dlouhodobém horizontu úspor</li> <li>- Dodavatelům je poskytnut přístup k cenným klientům z veřejného sektoru a získají tak příležitost aplikovat výsledky výzkumu a komercializovat své nápady, a přitom pochopit výzvy a priority veřejného sektoru</li> </ul>

### 1.3 Kontext politiky EU

Evropská unie a její členské státy aktivně podporují inovativní veřejné zakázky skrze různé právní a strategické dokumenty. Některé členské státy kupříkladu založily **agentury a programy pro inovace na národní a regionální úrovni** (např. BIS ve Spojeném království, VINNOVA ve Švédsku, IWT ve Vlámku), s cílem podpořit veřejné zadavatele, aby brali při vyhlášení běžných veřejných zakázek v potaz i inovace.



Na úrovni EU pak instituce unie podporují inovativní veřejné zakázky prostřednictvím konkrétních dotačních schémat a právních rámců, které jsou přívětivější k inovacím (Evropská komise - DG GROW, Study on strategic use of public procurement, 2016; viz také: 5. výroční konference k PPI, 26. října 2016 Swissotel Berlin, Germany, dostupné na <http://player.gl-systemhaus.de/european-commission/innovative-public-procurement/int.html>).

*Obrázek 10: Finanční a právní nástroje propagace inovativních veřejných zakázek na úrovni EU*

### Finanční a právní nástroje propagace inovací

- Některé členské státy založily agentury pro inovace a programy na národní a regionální úrovni (např. BIS ve Spojeném království, VINNOVA ve Švédsku, IWT ve Vlámku) s cílem podpořit veřejné zadavatele, aby do své činnosti zahrnuli i inovační aktivity
- Na úrovni EU podporují evropské instituce inovativní veřejné zakázky formou vytváření konkrétních schémat finanční podpory a právního rámce, který je k inovacím příznivější.

#### FINANČNÍ NÁSTROJE

- Rámcový program konkurenceschopnost a inovace (CIP)
- Rámcový program pro výzkum a technologický rozvoj (RP7)
- Evropské strukturální a investiční fondy (ESIF) včetně INTERREG
- Horizont 2020

#### PRÁVNÍ NÁSTROJE

Nové směrnice o zadávání veřejných zakázek (2014/24/EU a 2014/25/EU)

- Podporují spolufinancování výzkumu a vývoje
- Dávají jasné instrukce ke každému typu zadávacího řízení
- Zavádí inovační partnerství
- Povolují jasnější předběžné tržní konzultace
- Dávají větší váhu environmentálním, sociálním a inovačním kritériím pro přidělení zakázky
- Umožňují zavádění novinek na trh a umožňují sdílení rizik raných inovativních projektů, protože vyjasňují pravidla společných a přeshraničních veřejných zakázek

#### ZAMĚŘENÍ NA FINANČNÍ NÁSTROJE

Hlavní finanční příležitosti pro nákup inovací v současné době vychází z **Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF)** a z programu **Horizont 2020**.

ESIF, který zahrnuje i Evropský fond regionálního rozvoje (INTERREG), podporuje masivní investice do infrastruktury a poskytuje tak základní služby občanům v oblasti energie, zdraví, životního prostředí, dopravy a IKT.

Horizont 2020 naplňuje Inovační unii - vlajkovou iniciativu programu Evropa 2020 zaměřenou na zabezpečení celosvětové konkurenceschopnosti Evropy podporou vědy, posilováním průmyslového náskoku a řešením výzev společnosti. Dále také realizuje tři druhy podpory inovativních zakázek veřejných zadavatelů z členských států EU a přidružených zemí (Koordinační a podpůrná akce pro **networking veřejných zadavatelů** ve specifických oblastech zájmu, akce Co-Found pro spolufinancování nákladů **společné nebo veřejné zakázky na inovativní řešení** a Akce veřejná zakázka podporující PPI realizované samotnou EU nebo jejím jménem společně s veřejnými zadavateli z členských států a přidružených zemí).





#### ZAMĚŘENÍ NA PRÁVNÍ RÁMEC

Co se týče vytváření právního prostředí příznivého pro inovace, směrnice o zadávání veřejných zakázek (2014/24/EU a 2014/25/EU, nahrazující směrnice 2004/17/ES a 2004/18/ES), které vstoupily v platnost 17. dubna 2014 a aktuálně jsou **začleňovány do národních právních rámců**, podporují firmy v rozvoji jejich inovačních kapacit a zároveň chrání základní principy férové konkurence, průhlednosti, rovnocenného zacházení a jednání bez diskriminace.

V oblasti národních právních rámců **partnerů projektu PPI2I k prosinci 2016 Itálie a Maďarsko implementovaly všechny příslušné směrnice**, tři státy částečně implementovaly nová pravidla EU (Polsko a Slovinsko implementovaly směrnice 24 a 25/2014 a Česká republika transponovala směrnice 23 a 24/2014 s tím rozdílem, že umožňuje vícepráce pouze do limitu 30% z ceny zakázky oproti 50% ve směrnici). Chorvatsko je stále ve fázi transpozice, protože Zákon o veřejných zakázkách čeká na schválení národního parlamentu.

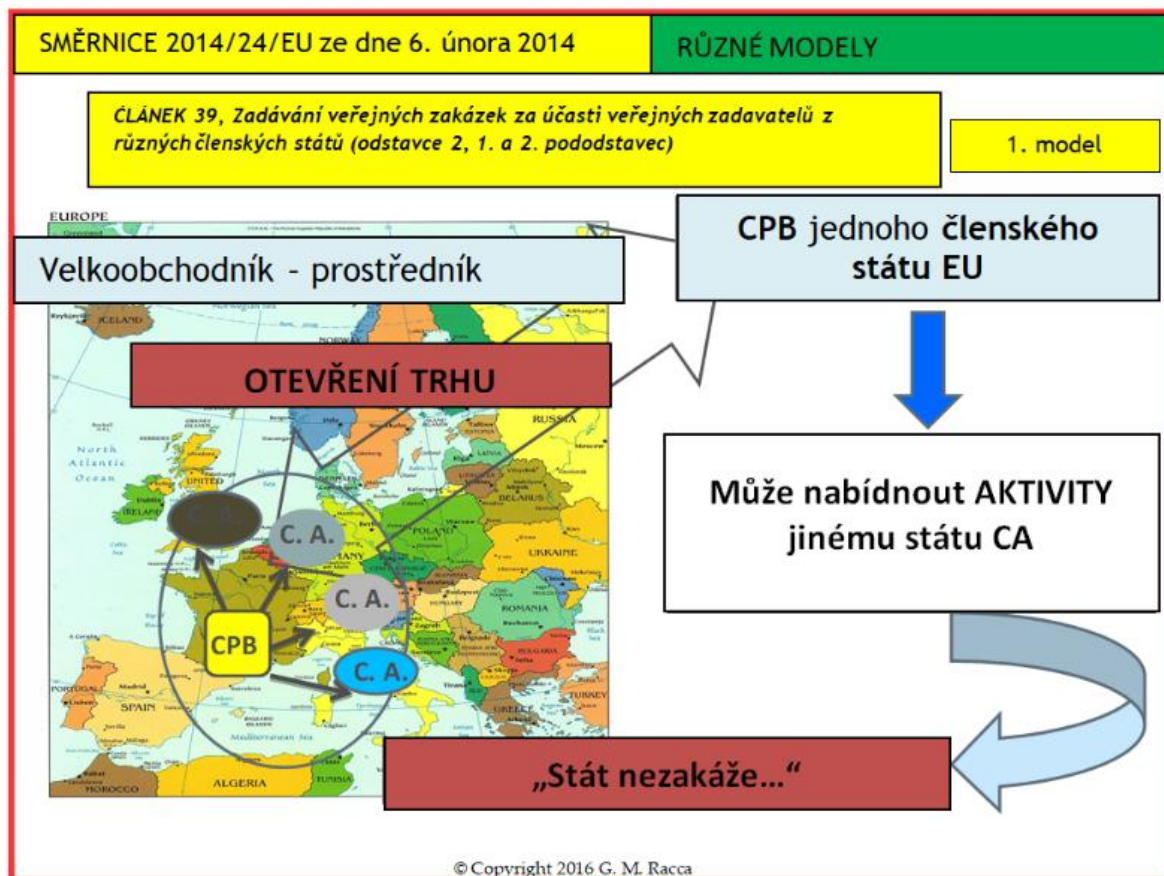
Směrnice EU 2014 o veřejných zakázkách podporují účast malých a středních podniků na tendrech tím, že zjednodušují požadavky na dokumentaci ve fázi výběru. Navíc směrnice EU 2014 o veřejných zakázkách umožňuje lepší tržní konzultace, protože vyjasňuje příslušná pravidla a podporuje konkurenční procesy bez vyjednávání. Věnuje také větší pozornost environmentálním, sociálním a inovativním zadávacím kritériím a vzhledem k vyjasnění pravidel o společných a přeshraničních veřejných zakázkách umožňuje větším trhům rozmělnit rizika jednotlivých zakázek časných inovativních projektů. Dává jasnou strukturu jednacím řízením s uveřejněním, které se využívá ke zlepšení tendru a jeho přizpůsobení tak, aby bylo dosaženo co nejlepších možných výsledků. Dále zjednodušuje soutěžní dialog u obzvláště technických a finančně komplexních projektů a zavádí nový proces nazývaný inovativní partnerství (Směrnice 2014/24/EU, čl. 31). To umožňuje veřejným zadavatelům, aby jejich inovativní řešení bylo ušito na míru jejich požadavkům, protože poskytuje možnost financovat výzkum a vývoj formou stejného procesu, jakým je realizována samotná zakázka na inovativní řešení.

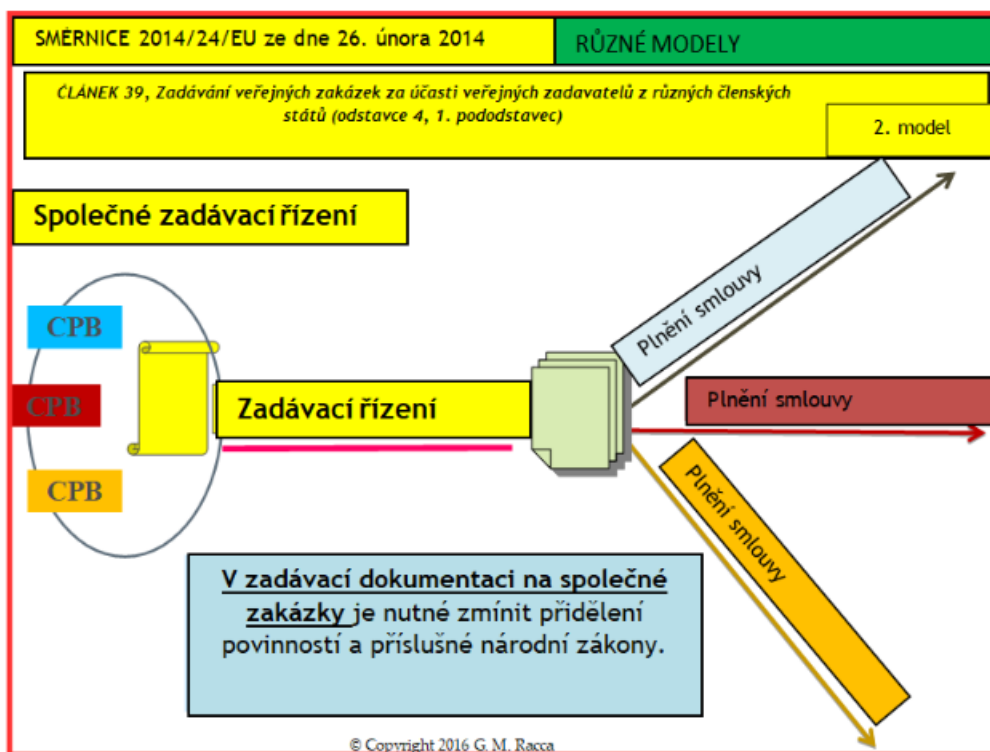
Evropská směrnice 24/2014/EU navíc poskytuje větší množství modelů rámcových dohod (s jedním nebo více hospodářskými subjekty, uzavřené, otevřené nebo uzavřené s možností opětovného otevření) a zároveň představuje nové šance pro spolupráci mezi veřejnými zadavateli, jako je třeba přeshraniční nebo mezinárodní spolupráce. Obzvláště je pak podněcována spolupráce centrálních zadavatelů (Central Purchasing Bodies - CPBs) s cílem pořídit za vynaložené prostředky co nejhodnotnější řešení, které je zároveň inovativní a udržitelné. Dále je podněcováno překonávání překážek jednotného trhu EU a nabízení nových šancí hospodářským subjektům, obzvláště pak těm z řad malých a středních podniků. Článek 39 nové směrnice **poskytuje různé prostředky, jak povolit veřejným zadavatelům z různých členských států jednat společně při udělování veřejných zakázek. Mezi tyto prostředky patří:**

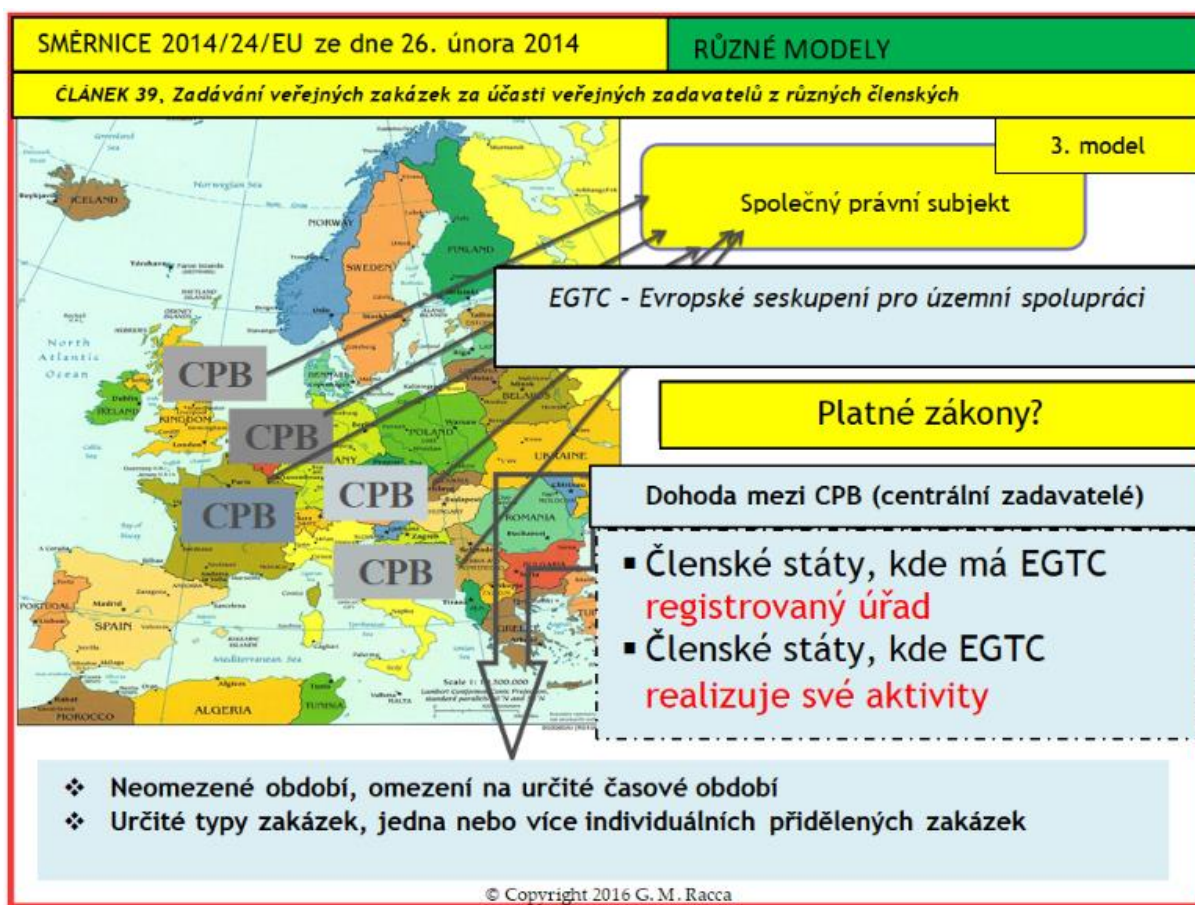
- a. Možnost, díky které mohou veřejní zadavatelé z jednoho členského státu **využít nákupní aktivity poskytované CPB z jiného členského státu** (a nabídnout takové aktivity veřejným zadavatelům z jiného členského státu, pokud je to uvedeno v zadávací dokumentaci, viz čl. 39 § 2 Směrnice 24/2014/EU).
- b. Možnost, díky které mohou **veřejní zadavatelé z různých členských států společně přidělit veřejnou zakázku**, uzavřít rámcovou dohodu nebo provozovat dynamický systém nákupů (viz čl. 39 § 3 Směrnice 24/2014/EU).
- c. Možnost **založit společný subjekt včetně Evropských seskupení pro územní spolupráci** (European Groupings of Territorial Cooperation - EGTC) (viz čl. 39 § 5 Směrnice 24/2014/EU).



Obrázek 11: Různé modely transpozice Článku 39 Směrnice 2014/24/EU







#### ZAMĚŘENÍ NA PRÁVNÍ RÁMEC V ČR

V rámci ČR jsou zajímavé dva zákony a to Zákon o zadávání veřejných zakázek č. 134/2016 Sb. a Zákon č. 194/2016 kterým se mění zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací), ve znění pozdějších předpisů.

Tyto zákony zavádějí nové prostředky do právního rámce ČR. Prvním z nich je Předběžná tržní konzultace. Podrobný popis tohoto prostředku najdeme v informačním listu ÚHOS s názvem **VEŘEJNÉ ZAKÁZKY V NOVÉM<sup>1</sup>**, ze kterého je převzat následující text.

Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů, do českého práva veřejných zakázek nově zavádí pojem předběžné tržní konzultace. Výslovně se v § 33 ZZVZ stanoví, že „zadavatel je oprávněn vést tržní konzultace s odborníky či dodavateli s cílem připravit zadávací podmínky a informovat dodavatele o svých záměrech a požadavcích, pokud to nenarušuje hospodářskou soutěž...“ Co jsou tržní konzultace a jakou mají mít formu, ZZVZ blíže nestanoví. I když pojem tržní konzultace není v ZZVZ definován, je možno říci, že právní úprava zde jen kodifikuje to, co se v praxi v mnoha případech dělo před zahájením zadávacího řízení již za účinnosti zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Ačkoliv takový postup by nebylo možno bez dalšího shledat v rozporu s předmětnou normou, výše zmíněný postup zadavatelů v sobě zahrnoval velké riziko, že postup zadavatele bude některým z dodavatelů napaden námitkami z důvodu nedodržení zásady transparentnosti, rovného zacházení nebo zákazu diskriminace, a to z důvodu, že některý dodavatel mohl získat více informací než jiní potenciální uchazeči o veřejnou zakázku či z důvodu, že měl více času na přípravu své nabídky. Dodavatelé tak mohli zpochybňovat transparentnost zadávacího řízení

<sup>1</sup> <https://www.uhos.cz/cs/informacni-centrum/informacni-listy/2016.html>



právě pouze z důvodu provádění předchozího jednání, aniž by však byla transparentnost a nediskriminační charakter zadávacího řízení jakkoli reálně ovlivněna. Výslovné umožnění jednání s dodavateli (nebo odborníky) vedené za účelem přípravy kvalitních zadávacích podmínek nyní poskytuje zadavateli vyšší míru jistoty v tom smyslu, že jestliže nyní zadavatel provede předběžné tržní konzultace a dodrží veškeré zákonné požadavky, které stanovil zákonodárce v ZZVZ, postup zadavatele nebude možno úspěšně v navazujícím zadávacím řízení napadnout námitkami podle § 241 ZZVZ, resp. u Úřadu návrhem na zahájení správního řízení o přezkoumání úkonů zadavatele podle § 250a násl. ZZVZ (VEŘEJNÉ ZAKÁZKY V NOVÉM, 2016)

Dalším novým pojmem je **INOVAČNÍ PARTNERSTVÍ**.

Jako hlavní nástroj umožňující dosažení stanovených cílů, byl v nových zadávacích směrnicích (vyjma směrnice 23/2014/EU, v rámci níž je prvek inovace zacílen „pouze“ na fázi hodnocení nabídek) představen institut inovačního partnerství, a to jako samostatný druh zadávacího řízení, které by skrze propojení jak fáze vývojové, tak fáze komerční, mělo umožnit překlenout stávající omezenou možnost zadavatelů zavádět inovativní prvky do oblasti zadávání veřejných zakázek. V tomto kontextu je nezbytné dodat, že inkorporace inovativních prvků do procesu zadávání veřejných zakázek není omezena novými směrnicemi pouze ve vztahu k zavádění inovačních partnerství. Mezi další prvky, které mohou posunout poptávaná plnění směrem k inovativnímu charakteru, lze zařadit např. větší možnosti malých a středních podniků v účasti v zadávacích řízeních, zjednodušení režimu soutěžního dialogu, možnost hodnocení celkových nákladů životního cyklu, či např. větší možnost přeshraniční spolupráce. Současně lze na okraj uvést, že Evropská komise ve své snaze podpořit ekonomický růst skrze inovativní přístup nezůstala pouze u aktivizace samotného procesu zadávání veřejných zakázek, kdy jako jeden z dalších nástrojů podpory těchto aktivit lze zmínit např. zavádění Evropských inovačních partnerství (European innovation partnership - EIP), která „představují nový přístup k celému řetězci výzkumu, vývoje a inovací, v němž se sdružují zúčastněné strany z veřejného i soukromého sektoru z různých zemí a odvětví s cílem urychlit zavádění inovací, přičemž mají být mechanismem, který spojuje všechny relevantní aktéry na úrovni EU, národní i regionální úrovni za účelem zintenzivnit úsilí v oblasti výzkumu a vývoje s cílem mobilizovat poptávku, a to zejména prostřednictvím lepší koordinace zadávání veřejných zakázek, aby bylo zajištěno, že všechny objevy jsou rychle uvedeny na trh“.

Samotný popis pravidel pro aplikaci inovačního partnerství je včleněn do čl. 31 směrnice 24/2014/EU, resp. čl. 49 směrnice 25/2014/EU pro sektorové zadavatele, a do národní úpravy transponován zákonem o zadávání veřejných zakázek. (VEŘEJNÉ ZAKÁZKY V NOVÉM, 2016)

**Co se dalších novinek v zákoně týče:**

#### **Výjimky z postupu podle ZZVZ**

V první řadě ZZVZ rozšířil výjimky, při jejichž splnění zadavatel nemusí veřejnou zakázku zadat v zadávacím řízení. Pro zadavatele v oblasti VVI mohou být praktické zejména nákupy služeb poradenství ve výzkumu a vývoji (§ 29 písm. r), advokátních služeb ve sporové agendě, služeb poskytnutí úvěru nebo zápůjčky. Vedle toho v podlimitním režimu též nákupy knih a jiných informačních zdrojů do knihovních fondů (tj. např. do příslušné knihovny vysoké školy apod.).

#### **Usnadnění přístupu zahraničních dodavatelů k veřejné zakázce**

##### **Odstranění přísného formalismu**

S výše uvedeným souvisí i významné prolomení zákazu doplnit v průběhu zadávacího řízení do nabídky cokoli jiného než dokumenty, které jsou součástí kvalifikace, a čestné prohlášení obdobné čestnému prohlášení dle § 68 předchozího, již neplatného zákona. Bude-li účastník zadávacího řízení zadavatelem vyzván, může nově objasnit předložené údaje, doklady či vzorky nebo doplnit další nebo chybějící. Doplnit či objasnit tak v podstatě bude možné vše, co nebude předmětem hodnocení dle kritérií hodnocení. Zadavatel tak bude mít možnost vytvořit podmínky, aby v zadávacím řízení udržel co nejvíce účastníků, zejména takových, jejichž nabídky mu mohou přinést nejlepší hodnotu za peníze. Zavádí se i možnost prokazovat kvalifikaci v rámci nabídky čestným prohlášením v druzích zadávacího řízení, kde to dříve nebylo možné.



### **Posouzení a hodnocení nabídek**

ZZVZ přináší významné zjednodušení pro zadavatele v tom, že mohou provést nejprve hodnocení nabídek a teprve následně provést posouzení splnění podmínek účasti účastníků zadávacího řízení u vybraného dodavatele, jehož nabídka bude vyhodnocena jako ekonomicky nejvýhodnější. To přináší zadavateli usnadnění zejména v případech, kdy jsou nastavena složitá kvalifikační kritéria nebo posouzení technických a dalších podmínek je velmi náročné a hodnocení nabídek není příliš komplikované. V důsledku toho také ZZVZ upouští od povinnosti zadavatele vyloučit účastníka zadávacího řízení v různých jeho stádiích a ponechává zpravidla takovou povinnost až ve vztahu k vybranému dodavateli. Tím výrazně napomáhá i eliminaci zbytečných průtahů zadávacího řízení z důvodu námitek účastníků, kteří nakonec stejně vybráni nebudou.

### **Předběžné tržní konzultace**

V oblasti VVI je velmi důležitá fáze přípravy zadávacích podmínek, zejména u dodávky složitých technologií, přístrojů, laboratoří apod. Zadavatel se při formulaci technických a jiných podmínek veřejné zakázky často neobejde bez externí pomoci. Dříve využívaný institut tzv. průzkumu trhu nebyl v zákoně nikterak upraven, jeho aplikace tak v praxi činila značné potíže. ZZVZ přináší nový pojem tzv. předběžných tržních konzultací jako nástroje k transparentní možnosti jednat o zadávacích podmínkách s třetími osobami včetně potenciálních dodavatelů. Tento institut má však řadu úskalí promítajících se do pravidel střetu zájmů apod., které bude muset zadavatel překonat.

### **Pevná cena veřejné zakázky**

ZZVZ zadavateli umožňuje, aby stanovil pevnou cenu za plnění předmětu veřejné zakázky a předmětem hodnocení učinil pouze kvalitu nabízeného plnění. Lze očekávat, že tento institut najde uplatnění zejména v případech, kdy je pro zadavatele rozhodující kvalita plnění, přičemž cenu není s ohledem na charakter předmětu VZ nutné stanovit jako dominantní.

Navíc by mohl pomoci zabránit v účasti uchazečům, kteří ve snaze uspět v zadávacím řízení nabízejí velmi nízké nabídkové ceny, a to i bez záruky následné proveditelnosti plnění.

### **Náklady životního cyklu**

ZZVZ přináší výslovné zakotvení možnosti zadavatele hodnotit nikoli pouze cenu dodávky, nýbrž zohlednit náklady životního cyklu. V oblasti VVI má hodnocení nákladů životního cyklu zásadní význam, neboť samotná cena za dodání (např. přístroje) nevypovídá o nákladovosti jeho provozu.

Zadavatel tak bude moci (při dodržení zásady hospodárnosti spíše muset) zohlednit vedle vlastní ceny též náklady na servis a jeho dostupnost, náklady na náhradní díly, náklady na potřebné chemikálie nebo jiné provozní náklady, náklady na likvidaci apod.

### **Neobdržení dotace nebo jiné ekonomické důvody jako nový důvod zrušení zadávacího řízení**

Zákon o zadávání VZ také rozšiřuje výčet důvodů, které opravňují zadavatele zadávací řízení zrušit. Ačkoliv například možnost zadavatele zrušit zadávací řízení v případě, když neobdrží dotaci nebo nedisponuje dostatečnými finančními prostředky, byla již dříve dovozována rozhodovací praxí, ZZVZ ji napříště zakotvuje výslovně.

### **Změny uzavřené smlouvy na veřejnou zakázku**

Velkým přínosem je bezesporu komplexní úprava změn závazků ze smlouvy na veřejné zakázky zakotvená v ust. § 222 ZZVZ. Provedení nezbytné změny závazku by nemělo být již tak komplikované, neboť nově je stanoveno, že nepředstavuje-li změna smlouvy tzv. podstatnou změnu, lze ji provést bez nového zadávacího řízení. Charakteristika podstatných změn zůstává stejná jako v ZVZ, je však upřesněno, že podstatnou změnou je změna vedoucí k významnému rozšíření rozsahu plnění.

Průlomovou novinkou je ale kategorie změn, které nemění celkovou povahu veřejné zakázky. V případě, ženedosahují limitu pro nadlimitní VZ a zároveň 10% (resp. 15% u stavebních prací) původní hodnoty



*závazku, lze je provést zcela bez zadávacího řízení. (Stručný průvodce novým zákonem o zadávání veřejných zakázek v oblasti výzkumu, vývoje a inovací (VVI), 2016)<sup>2</sup>*

Pro seznámení se s řízením o inovačním partnerství je možné využít Metodiku pro využití řízení o inovačním partnerství, vytvořenou Magistrátem hl. m. Prahy dostupnou na [http://penizeproprahu.cz/wp-content/uploads/2017/06/MHMP\\_Metodika-IP\\_final.pdf](http://penizeproprahu.cz/wp-content/uploads/2017/06/MHMP_Metodika-IP_final.pdf)

### 1.3.1 Kontext politiky EU v oblasti CHYTRÉHO ZDRAVÍ

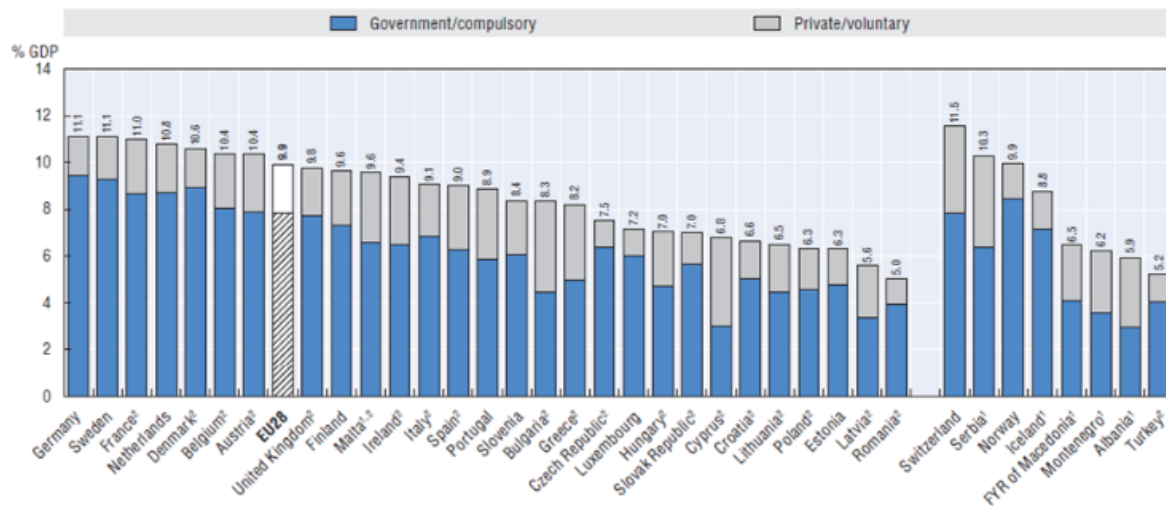
**Veřejné výdaje v oblasti zdravotnických produktů a služeb v posledních desetiletích dramaticky vzrostly.**

Podíl obyvatel ve věku nad 65 let se napříč všemi zeměmi EU zvýšil v průměru z méně než 10 % v roce 1960 na téměř 20 % v roce 2015 a předpověď na rok 2060 hovoří o podílu téměř 30 %. V roce 2015 tvořily náklady na zdravotnictví v EU jako celku 9,9 % HDP (obrázek 12). O deset let dříve v roce 2005 to bylo 8,7 %. Vyšší procento podílu HDP na výdaje na zdravotnictví je předpovídáno pro všechny země, a to hlavně kvůli stárnutí populace a vzniku nových diagnostických a terapeutických metod. Očekává se také zvýšený tlak na vlády, aby reagovaly na rostoucí potřebu dlouhodobé péče.

<sup>2</sup> <https://vedavyzkum.cz/legislativa-a-pravo/legislativa-a-pravo/strucny-pruvodce-novym-zaknem-o-zadavani-verejnych-zakazek-v-oblasti-vyzkumu-vyvoje-a-inovaci-vvi>



Obrázek 12: Výdaje na zdravotnictví jako podíl HDP, 2015



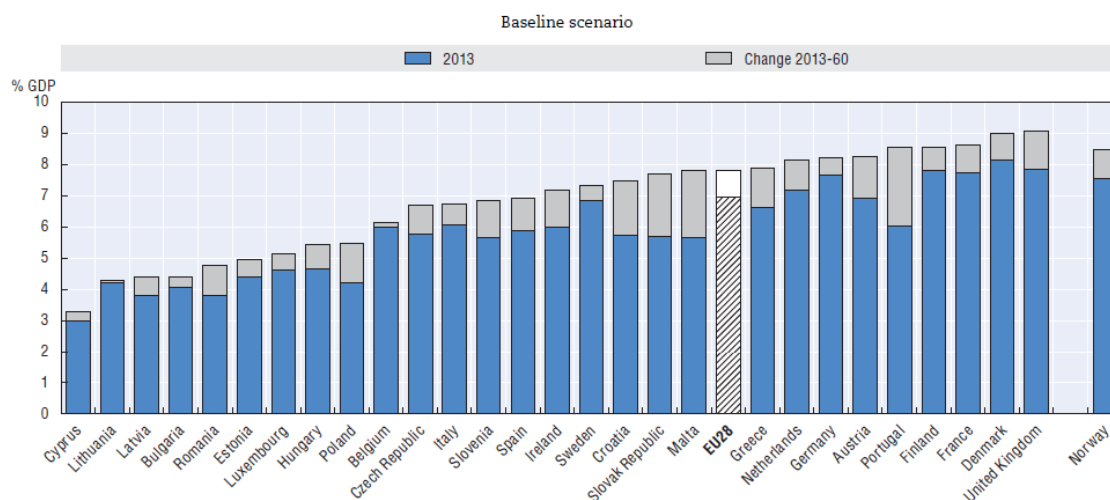
1. Includes investments.
2. OECD estimate.

Source: OECD Health Statistics 2016; Eurostat Database; WHO, Global Health Expenditure Database.


StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933429258>

Předpovědi veřejných výdajů na zdraví a dlouhodobou péči pravidelně podává Pracovní skupina pro stárnutí populace při Výboru pro hospodářskou politiku (Zpráva o Stárnutí populace pro rok 2015: Hospodářské a rozpočtové předpovědi pro členské státy EU-28 pro roky 2013 - 2060). Hlavním výsledkem předpovědi z roku 2015 je zvýšení veřejných výdajů všech zemí EU na zdraví o 0,9 % HDP do roku 2060.

Obrázek 13: Veřejné výdaje na zdravotní péči jako procento HDP, 2013-2060



Note: The EU28 total is weighted by GDP.  
Source: EC and EPC (2015).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933430212>





Z tohoto důvodu má veřejný sektor jako největší nákupčí a spotřebitel zdravotnických produktů a služeb zájem vypořádat se s vyvstávajícími potřebami formou poptávky po inovativních produktech a službách. Je proto zcela zásadní, aby vlády udržovaly nástup inovací ve zdravotní péči a zajistily hospodářským subjektům z medicínského sektoru předvídatelnou poptávku a pomohly jim tak udržovat jejich tok investic, a aby vlády přešly od kontroly nákladů k vytváření zboží a služeb, které bude mít pro koncové uživatele přidanou hodnotu. **Pomocí koordinace poskytovatelů zdravotní péče a hospodářských subjektů** bude možné zajistit, že **investice do inovací budou přínosné a výhodné zároveň**. Obzvláště v systému zdravotní péče má totiž inovace potenciál **zlepšit kvalitu a efektivnost zdravotnických služeb a celkově zlepšit zdraví populace**. Inovace mohou například snížit čekací doby, délku hospitalizace, hustotu výskytu chorob a úmrtnost. Kromě zřejmých přínosů v oblasti sociální péče a péče o pacienta mohou navíc inovace přispět k finanční dostupnosti zdravotnických služeb (hospodářská hodnota), což je hlavní výzvou pro systémy zdravotnictví.

Z pohledu politiky EU je definice politiky zdravotnictví a organizace i poskytování zdravotnických služeb a lékařské péče výhradní zodpovědností jednotlivých členských států. Součástí této zodpovědnosti je výhradní management jednotlivých zdravotnických systémů a lékařské péče a přidělování potřebných zdrojů.

Podle **článku 168(2) SFEU** má ovšem EU povinnost podporovat spolupráci členských států v oblasti zdraví.

Tato povinnost nabývá ještě většího významu, pokud o ní hovoříme v souvislosti s **Článkem 197 SFEU**, který vybízí EU k **podpoře úsilí členských států zlepšovat administrativní kapacitu i skrze výměnu informací a civilních státních zaměstnanců, a také podporou programů odborné přípravy. Strategie pro spolupráci a networking veřejné správy v rámci Evropy** umožňují srovnávání služeb poskytovaných národními správami (**benchmarking**) a **sdílení osvědčených postupů**, aby bylo možné stanovit kvalitativní minimum a jednotné standardy výkonu, rozvoj nadnárodních parametrů, definici evropských ukazatelů a vyhodnocovat zodpovědnost veřejných správ při implementaci „práva na dobrou veřejnou správu“. Administrativní spolupráce přispívá k hledání rovnováhy mezi výkonem hospodářských svobod a principem solidarity a mezi rozvojem evropských veřejných služeb, a to i formou agregace veřejných zakázek na regionální úrovni, aby bylo možné pobízet inovace, růst a udržitelný rozvoj.

Na základě toho vyvinula Evropská komise (EK) širokou škálu **akcí v rámci Evropského programu veřejného zdraví**, který organizuje a podporuje spolupráci v různých oblastech. Kupříkladu Sdělení EK na téma efektivnosti, dostupnosti a pružnosti systémů zdravotní péče (2014) stanovuje budoucnost agendy zdravotní politiky EU a vyzdvihuje potenciál zlepšení spolupráce v lékařské oblasti skrze budování mechanismů pro zvýšení transparentnosti a zlepšení koordinace, aby bylo možné minimalizovat jakékoli nechtěné efekty, které aktuálně mají evropské systémy v souvislosti s dostupností.

Obecně je možné rozdělit akce EU do tří hlavních oblastí: dlouhodobé iniciativy, právní intervence a finanční podpora relevantních programů.



Co se týče prvního souboru opatření, je **vlajkovou lodí dlouhodobé iniciativy EU** ve zdravotnictví „**Třetí program pro oblast zdraví 2014-2020**“. Tento aktuální program pro oblast zdraví vychází z návrhu Evropské komise z listopadu 2011 a je klíčovým nástrojem pro implementaci strategie EU v této oblasti. Jeho implementace probíhá formou realizace ročních pracovních plánů, které stanovují hlavní oblasti a kritéria akcí dotovaných v rámci tohoto programu.

**Pro Třetí akční plán je určen rozpočet 449,9 milionu eur.** Třetí zdravotní program je v souladu s přesahující strategií Evropa 2020 a se zdravotní strategií EU nazvanou „Společně pro zdraví“. Je také pokračováním 2. zdravotního programu 2008-2013 a výchozím bodem pro evropskou legislativu zdravotnictví, do níž spadají i lékařské výrobky a lékařská zařízení. Podle Třetího zdravotního programu jsou aktuálně hlavními výzvami v oblasti zdraví demografické změny, které vzbuzují otázky ohledně udržitelnosti struktury zdravotnictví, dále pomalé ozdravování ekonomiky, které omezuje zdroje dostupné pro financování zdravotní péče, vysoký výskyt chronických onemocnění a vyšší ohrožení chorobami z jiných zemí. Klíčové cíle jsou následující: podpora zdravého životního stylu a prevence onemocnění, vyšší vyhodnocování rizik ohrožení chorobami z jiných zemí, zlepšování efektivního zdravotního rámce a podpora inovací, usnadnění přístupu k lepší a bezpečné zdravotní péči a možná zlepšení, kterých lze dosáhnout pomocí rychlého rozvoje digitálních technologií. Implementace opatření probíhá v rámci čtyř různých programů: 1. Roční pracovní programy, 2. Členové programového výboru, 3. Národní kontaktní místa, 4. Výkonná agentura pro spotřebitele, zdraví, zemědělství a potraviny (CHAFEA).

V roce 2012 pak **Evropská komise vydala Akční plán pro elektronické zdravotnictví 2012-2020.** Tento akční plán poskytuje plán posílení pacientů a pracovníků ve zdravotnictví, propojování zařízení a technologií a investice do výzkumu v oblasti personalizované medicíny budoucnosti založené na použití digitálních řešení. Aby bylo možné tohoto ambiciózního plánu dosáhnout, zahájil tento akční plán sérii průkopnických iniciativ, které nyní začínají přinášet ovoce. Příkladem může být pilotní program epSOS - propojující zdravotní péči a inovace v oblasti IKT. V rámci tohoto programu se společně 23 zemí snaží dosáhnout přeshraniční interoperability systémů elektronických zdravotních záznamů, aby měli občané EU bezproblémový přístup ke kvalitní a bezpečné zdravotní péči v zahraničí. Program Obnova zdraví umožňuje devíti vůdčím regionům sjednotit své snahy v oblasti managementu chronických chorob, jako je například cukrovka nebo srdeční selhání.

**Výzvou ENT/CIP/11/C/N02C011** Evropská komise - DG GROW - generální ředitelství pro podniky a průmysl - pomocí vyčleněných prostředků uskutečnila záměr podporovat členské státy v implementaci **inovativních řešení v oblasti veřejných zakázek na zboží a služby** s cílem překonat „nedostatek znalostí a zkušeností veřejných zadavatelů“ a „nedostatek inovativní kapacity veřejných organizací s malými nebo žádnými zdroji (finančními či personálními)“, což jim brání identifikovat, rozvíjet a zkušebně využívat inovativní řešení.



To potlačuje rozvoj většiny inovativních malých a středních podniků v oblastech, jako je **ZDRAVÉ STÁRNUTÍ** (viz níže projekt HAPPI se seznamem inovativního zboží a služeb pro zdravé stárnutí uvedený na volně přístupné internetové stránce, aby jej všechny zainteresované zúčastněné strany i veřejní zadavatelé mohli vyhodnotit).

Zmínit je třeba také **Evropské partnerství pro inovace v oblasti aktivního a zdravého stárnutí** (EIP on AHA [https://ec.europa.eu/eip/ageing/home\\_en](https://ec.europa.eu/eip/ageing/home_en)), pilotní akci spuštěnou Evropskou komisí v roce 2011 za účelem rozvíjet inovace v oblasti aktivního a zdravého stárnutí. Akce sbližuje všechny relevantní aktéry na úrovni EU i na národní a regionální úrovni napříč různými politickými oblastmi s cílem vyřešit specifické výzvy společnosti týkající se stárnutí populace s využitím inovativních řešení. Stanovuje cíl zvyšování věku dožití občanů EU o 2 roky do roku 2020 a trojitý cíl Evropy zlepšit zdraví a kvalitu života starých lidí, zlepšit udržitelnost a efektivitu pečovatelských systémů a přispět k růstu a tržním příležitostem podniků.

Společně s Akčním plánem eZdraví 2012-2020 vydala komise i pracovní dokument o telemedicině, aby pomohla vyřešit právní aspekty spojené s pravidly pro ochranu údajů, záležitostmi ochrany soukromí a náhrad. Záměrem **Akčního plánu eZdraví i pracovního dokumentu** o telemedicině je poskytnout členským státům návod, nikoli závazné pokyny.

Existují ale i specifitější dokumenty, a to **dvě důležité směrnice, které se přímo vztahují na veřejné zakázky v oblasti zdravotnictví. Směrnice 2011/24/EU ze dne 9. března 2011 o uplatňování práv pacientů v přeshraniční zdravotní péči poskytuje nový přístup ke strukturované přeshraniční spolupráci zdravotních systémů, přičemž však plně respektuje kompetence členských států při organizaci a poskytování zdravotní péče.**

Dalším konkrétním příkladem **akce Evropské komise v rámci spolupráce v oblasti veřejných zakázek na zdravotnické technologie je Rozhodnutí č. 1082/2013/EU ze dne 22. října 2013 o vážných přeshraničních zdravotních hrozbách.** Součástí tohoto rozhodnutí je umožnit členským státům zapojit se dobrovolně do společné veřejné zakázky na nákup lékařských protiopatření (článek 5). Do září 2016 podepsalo **Dohodu o společném zadávání zakázek** určující proces společné veřejné zakázky a její řízení 24 členských států. Dohoda o společném zadávání veřejných zakázek umožňuje členským státům nakoupit lékařská protiopatření pro různé kategorie hrozeb pod podmínkou, že tyto hrozby lze považovat za přeshraniční. Proto lze v rámci Dohody o společném zadávání zakázek zakoupit všechny potenciální léky, lékařská zařízení, služby a zboží, které lze použít ke snížení/vyřešení život ohrožujících či jinak nebezpečných rizik biologického, chemického, environmentálního či jiného původu, která se šíří (nebo hrozí rozšířením) přes národní hranice členských států a které mohou vyžadovat koordinaci na úrovni EU a zajistit tak vysoký stupeň ochrany lidského zdraví. **Cílem mechanismu společného zadávání veřejných zakázek je umožnit spravedlivější přístup daných členských států k lékařským protiopatřením a pomoci jim lépe vyřešit potřeby svých občanů a získat vyváženější smluvní podmínky.** Dosud byly zahájeny pouze dva procesy veřejné zakázky.



První byla na pandemické vakcíny a druhá na osobní ochranné pomůcky, obojí v souvislosti s tehdy probíhajícími epidemiemi eboly (<https://epha.org/joint-procurement-of-medical-countermeasures-a-solidarity-tool/> ).

Co se týče finančních opatření, Pracovní program 2016 - 17 společenské výzvy č. 1 Horizontu 2020 nazvané „Zdraví, demografická změna a dobré životní podmínky“ přidělila téměř 124 milionů eur na PCP a PPI v oblasti zdravotní péče. V rámci PPI akcí v roce 2016 byly schváleny prostředky na IKT pro oblast stárnutí populace (10,5 milionů eur) a v roce 2017 se PPI týkaly hlavně standardů eZdraví (8,26 milionů eur), superpočítačové oblasti (26 milionů eur) a energetické efektivity, kde byly PPI součástí rozsáhlejší výzvy.

Evropská komise zveřejnila 11. ledna 2017 přípravy na Pracovní program 2018 - 2020 v rámci programu Horizont 2020. Přípravy na Pracovní program 2018 - 2020 začaly v roce 2016 konzultacemi se zúčastněnými stranami a diskusemi se členskými státy na téma priorit, které byly shrnuty v neformálních pracovních dokumentech, z nichž nejdůležitějších je 17 tematických prací a jeden dokument s přesahem. Přijetí a vydání Pracovního programu se očekává v říjnu 2017. Na základě pracovních verzí dokumentů by měly výzvy PCP a PPI pokrývat tyto oblasti:

- i) Inovativní veřejné zakázky: Další generace sekvencování pro rutinní diagnózy.
- ii) Využití veřejných zakázek v předobchodní fázi a veřejných zakázek na inovativní řešení v systémech zdravotní péče, aby se snížilo riziko infekcí získaných v nemocnici a zlepšila se integrovaná péče.
- iii) Implementace digitálních inovací v širokém rozsahu v oblasti zdraví a péče o stárnoucí společnost.
- iv) eZdraví a pečovatelské služby - inovativní veřejné zakázky.

Co se týče eZdraví, byla vytvořena skupina „eHealth Network“, která sdružuje odborníky ze všech národních správ EU. Vytváří pokyny například k uplatňování práv pacienta při přeshraniční zdravotní péči. Obecně je záměrem na zlepšení interoperability jednotlivých zdravotních systémů, kontinuitu péče a zajištění přístupu k bezpečné a kvalitní zdravotní péči.

Příkladem projektu financovaného z prostředků EU je **EPP-eHealth (Evropská platforma veřejných zadavatelů - eHealth)**, která se snaží transformovat trh s řešeními pro eZdraví formou dialogu a inovativních zakázek. V rámci projektu vzniklo Společné prohlášení o neuspokojených potřebách ve zdravotnickém sektoru, které byly identifikovány čtyřmi zdravotnickými institucemi účastnicemi se projektu, a PPI strategie pro eZdraví, která identifikuje opatření poptávající strany, jež jsou třeba, aby mohl zdravotnický sektor zrychlit svůj vývoj a přizpůsobení se dostupným řešením pro eZdraví a zároveň nabídnout zdroje v podobě materiálů (např. pokyny, šablony, regulační rámec, informační listy, případové příklady a referenční akční skupiny zúčastněných stran), které poslouží k překonání výzev v rámci projektu.

V současné době je na špičce inovací v oblasti eZdraví Slovinsko.

Prvním příkladem je **projekt Ekosmart (<http://ekosmart.net>)**, který poběží až do konce července 2019, a jeho hlavním cílem je vyvinout ekosystém chytrého města se všemi podpůrnými mechanismy potřebnými pro efektivní, optimalizovanou a postupnou integraci jednotlivých oblastí do unifikovaného a soudržného systému řetězce hodnot. Program se zaměřuje na tři klíčové domény chytrých měst: zdraví, aktivní život



a mobilitu. Formuje strategické vztahy s městskými správami a dalšími oblastmi chytrých měst, jako je energie chytré budovy, angažovanost občanů, chytré komunity atd.

Projekt Ekosmart představuje univerzální architekturu chytrého města založenou na kombinaci prvků sebe učení a sebe optimalizace schopných najít společnou Nashovu rovnováhu i mezi nehomogenními zdroji. Tato architektura umožňuje realizaci všech konceptů chytrých měst, jako je například interoperabilita, sebe přizpůsobení, sebe konfigurace, otevřená data, sémantická interoperabilita a integrace společenského kapitálu. Z hlediska ekonomiky je vizí programu Ekosmart zahájit realizaci slovinského řešení chytrých měst na světovém trhu.

Realizace této vize je založena na několika hlavních přístupech: koncentrace znalostí a zkušeností, zaměření na uživatele, evoluční vývoj a flexibilní architektura.

Jeden obzvláště zajímavý projekt se týká monitoringu fyzického zdraví adolescentů v reálném čase za použití inovativních zařízení nošených na těle a bezpečné architektury internetu věcí.

Druhý projekt, který poběží do prosince 2018 vychází ze spolupráce na bilaterálním projektu lublaňské Faculty of Electrical Engineering (Slovinsko) a čínské Beijing Normal University (<http://www.ltfe.org/category/english/projects/e-health/>).

Prvním cílem spolupráce (pod vedením Normal University) je zaměřit se na monitorování zdraví žáků prvního a druhého stupně v Pekingu, a to průzkumem technologické kombinace internetu věcí, senzorů nositelných na těle/oblečení, cloudového systému a analýzy velkých dat, což zahrnuje vývoj nového druhu chytrých náramků. Technologie integruje některé z nejnovějších vysoce výkonných senzorických čipů určených pro sběr různých fyziologických a fyzických indikátorů pohybu studentů včetně srdeční frekvence, saturace kyslíku v krvi nebo zrychlení, a to v reálném čase.

Fyziologická a fyzická data shromážděná pomocí chytrých náramků budou dále analyzována a na jejich základě bude vytvořena vícerozměrná vizualizace. Výzkum a práce v rámci výše popsaného cíle je považován za pokročilý výzkumný projekt vybudování cloudové platformy velkého rozměru a zaměřuje se na vyčerpávající vyhodnocení fyzického zdraví a doporučení osobního cvičebního plánu dostupného online.

Druhým cílem této spolupráce (pod vedením Lublaňské univerzity) je vyhodnotit možnou roli tzv. blockchains při osobním monitorování zdraví:

- definovat architekturu a vytvořit prototyp pro systém na bázi internetu věcí, který by sledoval fyzické zdraví adolescentů a mladších dospělých jedinců pomocí řízeného zabezpečeného systému blockchains
- systém bude vyhodnocen laboratorně, a ne v reálném čase, což v různých stádiích umožní zapojení dalších interdisciplinárních odborníků

## 1.4 Hlavní překážky PPI

Bez ohledu na snahy evropských institucí vytvořit právní a finanční prostředí pro inovativní veřejné zakázky ještě nedochází k jejich realizaci v širším měřítku, a to vzhledem k **organizačním otázkám a nedostatku praktických zkušeností a odborných znalostí zadavatelů**. To má za následek určitou míru **averze k rizikům**, protože pro zakoupení inovativních řešení od nových společností existuje méně pohnutek - na rozdíl od nákupu zavedených produktů od dlouhodobých dodavatelů. Zároveň vůči veřejným zadavatelům nelze uplatňovat sankce, pokud nerealizují PPI či PCP. V oblasti nových technologií a vývoje trhu existují **problémy s povědomím, znalostmi, zkušenostmi a způsobilostí**, k veřejným zakázkám je často přistupováno jako k čistě finančnímu a administrativnímu úkonu bez ohledu na širší politické cíle. Trhy pro veřejné zakázky jsou roztržštěné, což ztěžuje masovější podchycení a omezuje příležitosti rozvíjení standardizovanějších

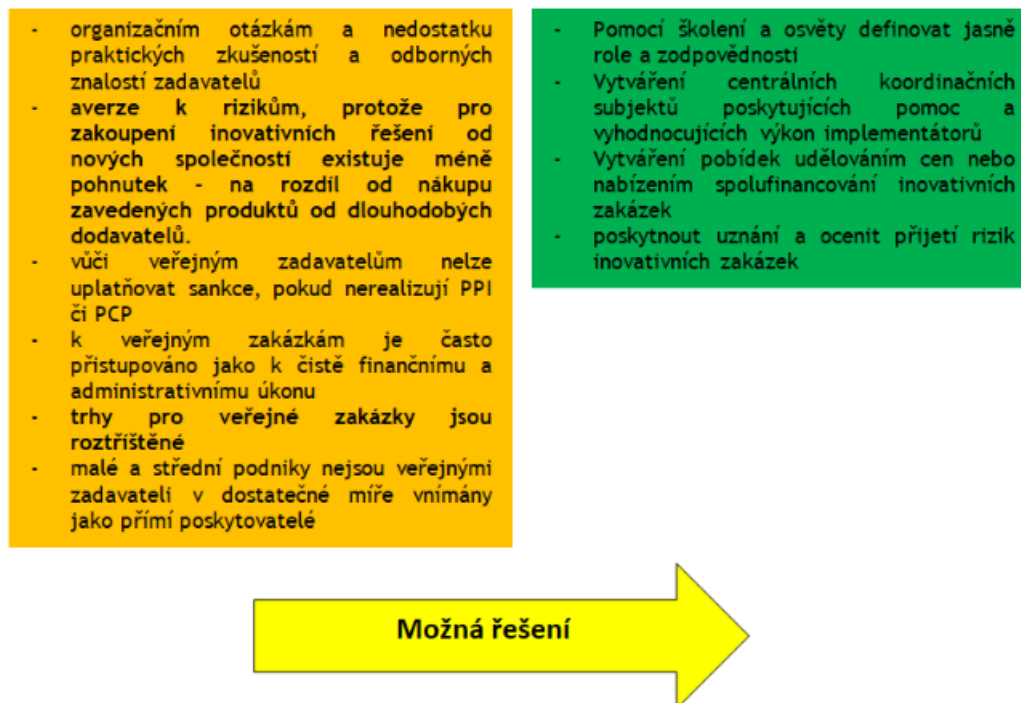


a interoperabilních řešení. Zároveň malé a střední podniky nejsou veřejnými zadavateli v dostatečné míře vnímány jako přímí poskytovatelé.

Aby bylo možné se s těmito překážkami vypořádat, je zcela zásadní:

- **Pomocí školení a osvěty definovat jasně role a zodpovědnosti** vládních agentur, veřejných úředníků, civilních vládních úředníků, důležitých koncových uživatelů (např. lékařů, zdravotních sester a pacientů ve zdravotnickém sektoru), kteří mohou poskytnout užitečné návrhy k nejurgentnějším potřebám (identifikace potřeb takzvané „zdola nahoru“);
- **spolupracovat s centralizovanými koordinačními subjekty nebo je vytvořit - tyto subjekty poskytují pomoc a vyhodnocují realizátory**, a to tak, že identifikují strategické a kontextuální sektory inovativních veřejných zakázek; vyzývat veřejné zadavatele k předkládání výročních inovačních plánů, řízení inovativních veřejných zakázek se stanovenými cíli nebo částkami a k publikování těchto plánů, aby mohly firmy identifikovat budoucí vývoj na trhu; **napomáhat zúčastněným stranám při networkingu a vzájemném sdílení**; poskytovat zadavatelům podporu a rady při definování inovací a řešení právních a smluvních aspektů veřejné zakázky;
- zvážit zavedení **systemu certifikace veřejných dodavatelů vyhlášujících veřejné zakázky na inovativní řešení**;
- **vytvořit pobídky** - udělováním cen nebo nabízením spolufinancování veřejných zakázek na inovativní řešení;
- poskytnout uznání a ocenit přijetí rizik inovativních zakázek;
- podporovat používání e-Certys, databáze řízené Evropskou komisí - tato databáze umožňuje veřejným zadavatelům ověřit si dokumenty a certifikace předložené zahraničními účastníky tendru a hospodářským subjektům umožňuje porozumět, které dokumenty a certifikace je nezbytné předložit, aby mohli podat zadavateli zakázky svou nabídku v jiném členském státě.

Obrázek 14. Hlavní překážky inovativních veřejných zakázek a jejich řešení



### 1.4.1 Hlavní překážky PPI v oblasti CHYTRÉHO ZDRAVÍ

Ve zdravotnickém sektoru existují pro inovace specifické překážky včetně těch právních, společenských, finančních a technických - obecně lze říct, že zákazníci a dodavatelé považují systém veřejných zakázek za velmi komplexní, nákladný a odrazující od hlubšího dialogu potřebného k pochopení a zavádění nových technologií. Zásadní role lékařů a pacientů v tomto procesu z něj dělá ještě komplexnější a časově náročnější záležitost.

Přestože samotný právní rámec není pro inovativní veřejné zakázky překážkou, lze při detailním pohledu říct, že v nově vznikajících oblastech, kterou představují i inovativní řešení pro zdravotnictví, existuje několik právních precedentních interpretací správného provedení veřejné zakázky. Klíčovou výzvou pro inovativní veřejné zakázky je také omezené množství účastníků využívajících v rámci procesu veřejné zakázky předběžné **tržní konzultace** a **odborný dialog**. Pomocí nich lze zjistit, jak a v jakém stádiu procesu může dialog s hospodářskými subjekty přinést ovoce a jak na to, aby při tom nebyla porušena pravidla zadávání veřejných zakázek. Pomohou také zjistit zájmy zúčastněných stran ze zdravotnického sektoru. Nedostatečné tržní konzultace a odborný dialog nebo jejich omezené a neefektivní využívání může mít za následek nevhodnou identifikace nejlepšího, nejpřínosnějšího a nejnovějšího technického, technologického a organizačního řešení. V důsledku toho hrozí riziko omezení výběru vhodných alternativ splňujících potřeby veřejného zadavatele. Ve veřejném sektoru také existují **omezení z hlediska**



rozpočtu na zdravotní péči, která způsobují, že v průběhu veřejné zakázky je zadavatel zaměřen primárně na cenu a to nechává jen malý prostor pro využití zdrojů vytvářejících pobídky k inovativnímu řešení. A nakonec je tu ještě zcela zásadní výzva související s kompetencemi jednotek veřejné zakázky a s averzí vůči rizikům: Nemocnice a další organizace z řad veřejných zadavatelů ve zdravotnickém sektoru nemají podporu při riskování ani nezvažují, jaká hodnota jim bude ve veřejné zakázce za vydané peníze poskytnuta, protože musí zapojit i ostatní zúčastněné strany (lékaře, pacienty, asociace). Namísto toho se zaměřují na získání „bezpečného“ standardního produktu za nejnižší cenu. Dochází tak k tomu, že investice nejsou vyhodnocovány z hlediska celého životního cyklu produktu, a to vede k neefektivnímu využívání veřejných peněz. Navíc do procesu definování potřeb nebo technického vyhodnocení tendru nejsou příliš často zapojováni lékaři (ani jako jedinci ani jako vědecké organizace).

Nový právní rámec EU o zadávání veřejných zakázek (Směrnice č. 24/2014/EU) má potenciál vylepšit jak technologický pokrok, tak kapacitu lidských zdrojů zadávajících subjektů a podpořit tak účast většího množství podniků a inovace na vnitřním trhu.

Spolupráce veřejných zadavatelů na národní i přeshraniční úrovni povoluje sdílení rizik spojených s inovacemi a může při nákupu inovativních řešení upřednostnit určitý stupeň sloučení zakázek nad rámec národních hranic, obzvláště pak v případech, kdy se prokáže, že mnozí místní dodavatelé nejsou pro nákup inovativního zboží nebo služeb adekvátní volbou. Na trhu s veřejnými zakázkami pak slučování poptávky umožňuje dosažení hospodárnosti, snížení cen a transakčních nákladů, ale i rozvoj adekvátního profesionálního přístupu a strategií při definování specifických cílů (např. společenských, environmentálních, inovačních, upřednostňování malých a středních podniků), kterých se má prostřednictvím veřejné zakázky dosáhnout.

## 1.5 Cíl této příručky

Průzkumy provedené mezi partnery PPI2Innovate jasně ukázaly, že bez ohledu na velkou pozornost, kterou EU a národní tvůrci politiky věnují PPI a PCP - jsou **inovativní veřejné zakázky** v České republice podobně jako v dalších zemích (Chorvatsko, Maďarsko, Itálie, Polsko a Slovinsko) **stále ve fázi zárodku**, protože jejich praktická realizace v širším měřítku stále ještě neprobíhá a mnozí veřejní zadavatelé nejsou obeznámeni s příslušnými procedurami.

Tento průvodce přesně cílí na to, aby **těm, kdo zodpovídají za plánování a plnění procesů veřejných zakázek** byly poskytnuty detailní informace o nejdůležitějších **mechanismech, fázích, aktérech a nástrojích inovativních zakázek**. Začleněním **příkladů (zelené rámečky s praktickými případy inovativních veřejných zakázek), tematických bodů (červené rámečky), šablon (modré rámečky) a praktických tipů (sekce „K zapamatování“)** se tento průvodce snaží nabídnout praktický nástroj pro tvůrce politiky a veřejné zadavatele hledající a pořizující inovativní řešení, která by efektivněji vyhovovala jejich potřebám. Tento průvodce by pak měl sloužit jako referenční rámec poskytující praktické pokyny, jak **stanovit a provést PPI výzvy, protože detailně uvádí**





specifika strategií veřejných zakázek a každého následujícího kroku veřejné zakázky na inovativní řešení od identifikace potřeb po přidělení veřejné zakázky a její plnění, a to způsobem, díky kterému je celý proces méně komplexní, méně nejistý a snadněji připravitelný a realizovatelný. Ve věci projektu PPI2Innovate se tento průvodce navíc zaměřuje na navržení tří tematických nástrojů plně přizpůsobitelných národním institucionálním rámcům účastnických zemí.

Aby byl tento nástroj co nejužitečnější a nejpraktičtější, je strukturován jako průvodce jednotlivými kroky inovativní zakázky - od evaluace potřeb přes přidělení zakázky po její plnění. Navíc obsahuje kapitolu o managementu rizik provázejících veřejné zadavatele před tendrem, během něj i po něm a tipy pro národní a tematickou adaptaci, která se uskuteční v pozdějším stádiu projektu. V závěru průvodce je uveden glosář užitečných výrazů a seznam užitečných odkazů.

V České republice jsou komplexní PPI projekty velice vzácné, respektive prakticky se nevyskytují, ovšem již se můžeme setkat například s pokusy o realizaci zakázek formou PCP či využívání nových nástrojů, které byly integrovány za účelem podpory inovací do Zákona o veřejných zakázkách a zpětnou vazbou z těchto projektů.

## 2 PRAKTICKÝ PŘÍSTUP

Rozsáhlé školení pro zadavatele veřejných zakázek respektující legislativu ČR je dostupné na Portálu o veřejných zakázkách Ministerstva pro místní rozvoj na adrese <http://www.portal-vz.cz/cs/Informacni-systemy-a-elektronicke-vzdelavani/Vzdelavani/Archiv/Skoleni-ZZVZ>

Jakýkoliv PPI projekt musí odpovídat legislativním podmínkám ČR a je tedy vhodné, aby se realizátoři podrobně seznámili se zmíněným školením.

### 2.1 Obecné poznámky

- Veřejní zadavatelé by měli jednat jako inteligentní zákazníci, kteří plánují, **co budou potřebovat zakoupit (potřeba inovací)**, aby později mohli určit, **jak nakoupí**, a to včasným a organizovaným způsobem a transparentním sdělením dlouhodobých plánů trhu, aby měli všichni existující i potenciální dodavatelé (hospodářské subjekty) čas reagovat a vyvinout řešení vyhovující určeným potřebám.
- Efektivní proces veřejné zakázky vyžaduje silnou komunikaci zapojených subjektů (zaměstnanci zadavatele, finanční plánovači a tvůrci politiky), aby podpořili identifikaci potřeb, včas vyhodnotili dostupné finanční prostředky a následně racionální plánování.
- Tato komunikace se musí odehrát v rámci jednotlivých zadavatelů i mezi nimi. Z tohoto prvního pohledu je naprosto nejdůležitější zajistit aktivní účast všech



interních klíčových zúčastněných stran, a *kromě jiného* i technických odborníků a právních poradců, a to v průběhu celého životního cyklu veřejné zakázky, aby vznikla **jasná definice potřeb** a technických požadavků a usnadnila se tak úspěšná implementace. Z dalšího hlediska je pak spolupráce veřejných zadavatelů na regionální, národní i evropské úrovni hodnotným přínosem v případě nedostatku zdrojů pro vývoj technologicky náročných řešení a při identifikaci společných potřeb (sdílení rizik).

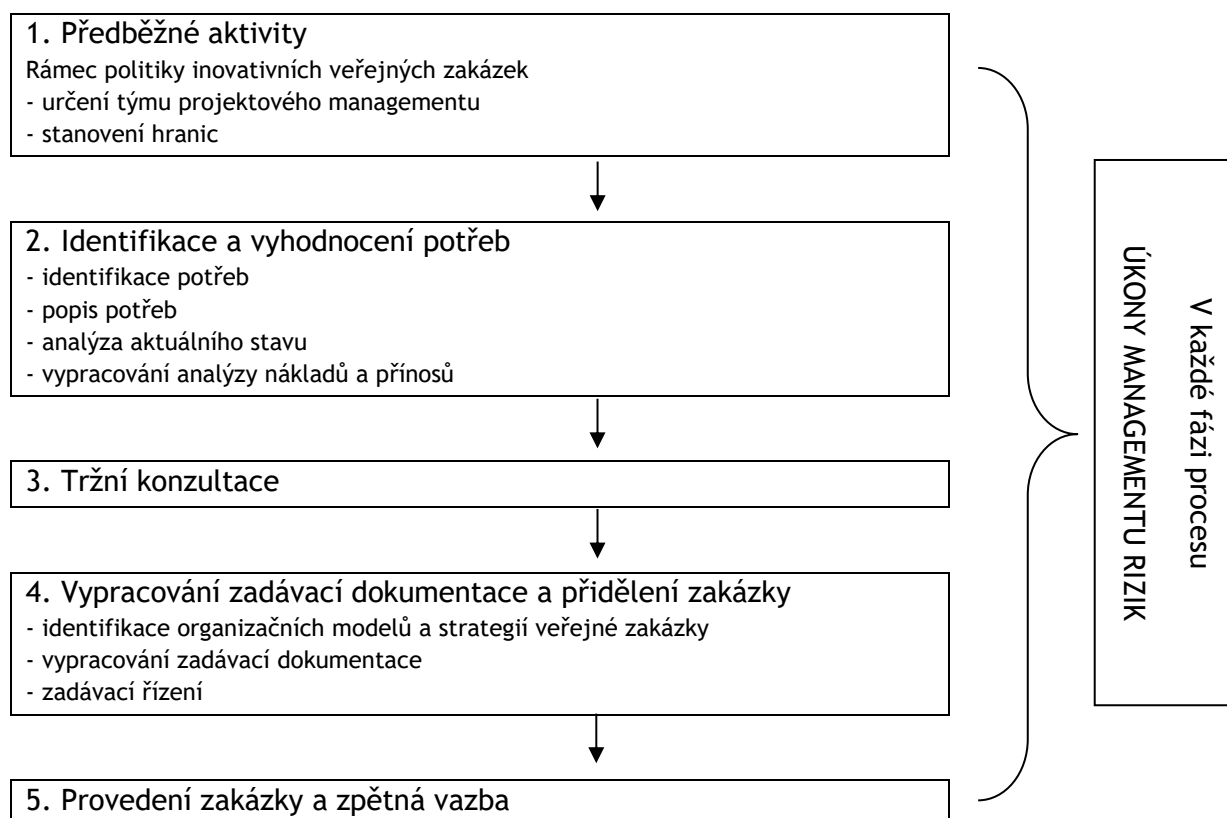
- Každý veřejný zadavatel by měl mít nejen ty správné dovednosti v oblasti veřejných zakázek, ale i v oblasti managementu projektu a zakázek. Zároveň je užitečné mít znalosti z příslušných technologických oborů, aby bylo možné zdůraznit potřeby, **vytvořit analýzu trhu, zorganizovat informační dny a určit pak potřebu, kterou je třeba uspokojit. Následně je třeba sestavit technickou specifikaci**, vyhodnotit návrhy a realizovat jednotlivé kroky nákupu řešení.
- Nové strategie spolupráce na veřejných zakázkách mohou veřejným zadavatelům umožnit „**těžít maximum z potenciálu vnitřního trhu, pokud jde o úspory z rozsahu a sdílení rizik a přínosů**“ (Směrnice 2014/24/EU, § 73).
- Veřejné zakázky by se měly organizovat takovým způsobem, aby bylo veřejným zadavatelům poskytnuto dostatečné proškolení a rady v každé fázi zadávacího řízení.
- Během celého životního cyklu zakázky mají důležitou roli v rozšiřování, sběru a zpracování informací **elektronické prostředky**, které snižují transakční a komunikační náklady. Příkladem jsou webové stránky poskytující firmám rychlé a strukturované informace o potenciálních obchodních příležitostech, sběru inovací a předběžné informace o příležitostech poskytovaných veřejnými zakázkami, specifickými výzvami k tendru i všeobecné informace o kupujícím nebo o kontextu veřejné zakázky. Během fáze dialogu mohou tyto zdroje generovat širší zájem a reakce a zároveň poskytovat všem stranám jednotné informace. Dodavatelé mohou navíc elektronicky podat své nabídky a přihlášky k tendru.
- Je ovšem nezbytné, aby elektronické nástroje byly používány interoperabilním způsobem bez diskriminace, aby nebyl z tendru vyloučen žádný zájemce. K nákupu zavedených produktů, které jsou již na trhu, se navíc běžně používá elektronický systém veřejných zakázek a veřejní zadavatelé by proto měli věnovat pozornost vlivu elektronických nástrojů na nákup inovativních řešení.
- Další důležitou věcí, kterou je třeba v jakékoli fázi veřejné zakázky brát v úvahu, je management rizik, protože inovativní veřejné zakázky s sebou často nesou větší rizika než nákup zavedených řešení. Dodavatel nemusí být schopen dodat řešení nebo se může stát, že výkonnost tohoto řešení je nižší, než se očekávalo,



a praktické obtíže mohou bránit v přijetí nového řešení nebo v jeho integraci do stávajících systémů organizace.

- Z tohoto důvodu by se měl management rizik stát součástí procesu rozhodování a celkového vyhodnocování. U inovativních zakázek je možný neúspěch procesu a veřejní zadavatelé mohou uchazeče o přidělení zakázky požádat, aby součástí jejich nabídky byla i analýza rizik a návrhy na jejich eliminaci. Veřejní zadavatelé by také měli vytvořit plán eliminace rizik a po vybrání řešení vytvořit kontingenční plány určující zodpovědnosti na základě kapacity eliminace jednotlivých rizik.
- V každém kroku procesu by měly své místo mít systémy, kontroly a adekvátní proškolení, aby bylo možné zajistit integritu a vyhnout se jakémukoli střetu zájmů, tj. situacím, ve které jedinec nebo organizace mají - nebo by mohli mít - více než jeden zájem, což může vést k zaujatosti nebo korupčního jednání či rozhodování (např. finanční nebo osobní vztahy s kýmkoli zapojeným do přípravy zadávací dokumentace nebo vyhodnocování nabídek/potenciálních uchazečů). Z tohoto důvodu musí být na začátku procesu veřejné zakázky vyhotoveno prohlášení o jakémkoli aktuálním nebo potenciálním střetu zájmů a toto prohlášení musí být založeno do složky k veřejné zakázce.

Obrázek 15: Hlavní kroky PPI





## 2.2 Předběžné aktivity

### 2.2.1 Rámec politiky inovativních veřejných zakázek

#### Co dělat?

Nejdřív ze všeho musí veřejní zadavatelé prodiskutovat způsoby, jak mohou být jejich nákupy napojeny na širší politické cíle a určit možné postavení inovací - často v kombinaci se sekundárními úvahami o udržitelnosti - v relevantních sektorech. Tím by měli také identifikovat takzvané klíčové faktory úspěchu, které budou použity v následných fázích procesu veřejné zakázky.

#### ZAMĚŘENÍ: CO ZNAMENÁ INOVACE?

Podle Oslo manuálu OECD (2005) a strategie *The Innovation Imperative* (2015) lze inovaci definovat jako implementaci nového nebo výrazně vylepšeného produktu nebo procesu, novou marketingovou metodu, novou organizační metodu obchodní praxe, organizace práce nebo externích vztahů. Jako taková se inovace objevuje v jakémkoli sektoru ekonomiky včetně vládních služeb.

V praktickém významu může být práce, produkt, služba nebo proces definován jako inovativní, pokud:

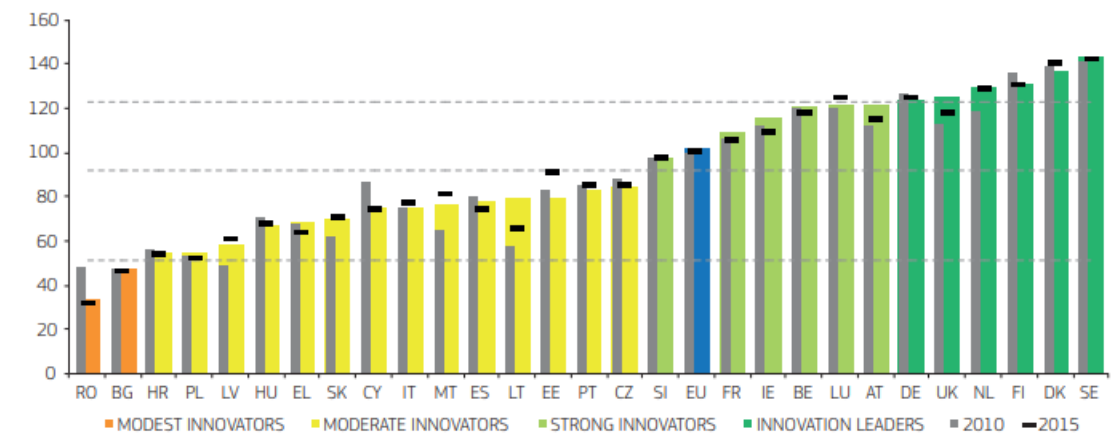
- mají významnou přidanou hodnotu (ve smyslu zvýšení kvality života společnosti nebo hodnoty za vynaložené prostředky)
- je na trhu méně než 2 roky a v malém komerčním objemu  
nebo
- používá staré technologie novými nebo novátorskými způsoby.

*Oslo Manual* OECD (2005): <https://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf>

OECD *The Innovation Imperative* (2015): <https://www.oecd.org/publications/the-innovation-imperative-9789264239814-en.htm>



Obrázek 16: Evropská hodnotící tabulka inovací 2017 (Evropská komise)



Zdroj : [European Innovation Scoreboard 2017](#)

Obrázek 17: Definice inovací dle EU

## Inovace

„transformace myšlenky do tržního produktu nebo služby, nový nebo vylepšení proces výroby nebo distribuce nebo nová veřejná služba“  
 (Wilkinson et al. *Public procurement for research and innovation*, DG research of the EU Commission 2005)



VÉST TRH K NABÍZENÍ  
 KREATIVNÍCH ŘEŠENÍ

**JAK?**



## Typ inovací

**Postupná inovace:** série malých vylepšení existujícího produktu nebo produktové řady, které pomohou průběžně udržet nebo vylepšit jeho pozici mezi konkurencí. Postupné inovace obvykle používají technologické společnosti, které potřebují neustále vylepšovat své produkty, aby obsahovaly nejnovější vlastnosti požadované zákazníky.

**Radikální inovace:** Radikální neboli rušivá inovace je inovace, která má výrazný dopad na trh a na ekonomickou aktivitu firem na takovém trhu. Tento koncept se zaměřuje na dopad inovací jako opaku jejich novátorství. Taková inovace může například změnit strukturu trhu, vytvořit nové trhy, nebo vyloučit z trhu zastaralé produkty.

**Inovativní přelom:** Zaměřuje se na překvapení, které v lidech vyvolává. Tento typ inovací je řídký a založený na vědeckém a technickém základě.

Guide to Support Innovation in Small and Middle Enterprises (SMEs) developed by the European InnoSupport  
<http://www.innosupport.net/>

Obrázek 18: Definice inovace ve směrnici 2014/24/EU

### **Směrnice 2014/24/EU, čl. 2 (22)**

„Inovacemi“ se rozumí uplatňování nových nebo výrazně zdokonalených výrobků, služeb nebo postupů, včetně výrobních, stavebních či konstrukčních postupů, nového způsobu uvádění na trh nebo nové organizační metody obchodních postupů, organizace pracovního prostředí nebo vnějších vztahů mimo jiné s cílem přispět k nalezení odpovědí na společenské výzvy nebo podpořit strategii Evropa 2020 pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění;

### Jak na to?

Veřejní zadavatelé by se měli dozvědět o **národních, regionálních nebo místních inovativních strategiích** vytvořenými tvůrci politiky a na základě takových pokynů (pokud existují) zdůraznit hlavní oblasti priorit a způsob vyhodnocení následných potřeb a určit podle specifických potřeb vhodné procesy. Inovativní strategie se mohou stát od státu



výrazně lišit: v některých případech mají podobu přesahujícího politického nástroje (právní opatření, ekonomické cíle, pokyny pro veřejné zadavatele a politické dokumenty) a v jiných případech sestávají z programů nebo strukturovaných plánů, jejichž záměrem je dosáhnout definovaných cílů v určité politické oblasti. Méně často jsou pak inovativní strategie omezeny na poskytování finančních nástrojů nebo peněžních pobídek na obecné nebo individuální bázi. Výrazné přidané hodnoty lze nicméně dosáhnout společnou analýzou inovací na trhu a sdílením informací se subjekty veřejných zakázek z různých členských států. Sdílení rizik a přínosů inovativních veřejných zakázek je klíčovým prvkem inovativní politiky EU.

#### Příklady politických iniciativ na podporu veřejných zakázek na inovativní řešení

V roce 2012 stanovilo Rakousko „Rakouský akční plán veřejných zakázek podporující inovace PPI“ (<https://era.gv.at/object/document/2177>) v návaznosti na „Rakouskou strategii pro výzkum, technologie a inovace RTI (2011)“. Cílem strategie RTI je vytvořit „systémovou moderní politiku technologií a inovací“, kdy jedním z prostředků plnění strategie budou veřejné zakázky. Akční plán PPPI detailně uvádí, jak bude tento prostředek využíván, aby byl cíl úspěšně plněn (tj. opatření, zdroje, úkoly).

V Německu nejsou PPI podporovány *ad hoc* akčním plánem. Inovativní veřejné zakázky jsou naopak součástí celkové inovační strategie německé federální vlády. „High-Tech Strategy - Innovation for Germany“ (<http://www.hightech-strategie.de/de/The-new-High-Tech-Strategy-390.php>) zahrnuje veškerá výzkumná, technologická a inovativní opatření německé vlády. Inovativní veřejné zakázky jsou nejdůležitějším opatřením rámce politického nástroje zaměřeného na poptávku. V roce 2007 se šest německých federálních ministrů dohodlo na propagaci veřejných zakázek zaměřených na inovace.

#### Situace v ČR:

V ČR existuje celá řada dokumentů na národní úrovni, které řeší tuto problematiku<sup>3</sup>:

- Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky na léta 2009 až 2015 a Aktualizace Národní politiky výzkumu, vývoje a inovací České republiky na léta 2009 až 2015 s výhledem do roku 2020
- Národní priority výzkumu, experimentálního vývoje a inovací (včetně Principů pro přípravu národních priorit výzkumu, experimentálního vývoje a inovací) a Implementace Národních priorit orientovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací
- Národní inovační strategie České republiky
- Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti ČR pro období let 2012 až 2020
- Koncepce podpory malých a středních podnikatelů 2014-2020
- Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky (Národní RIS 3 strategie) a Implementační plán - Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky - 2015 - 2016.

Celkový přehled je možný získat z databáze strategií dostupné na adrese <https://www.databaze-strategie.cz/>

<sup>3</sup> Lukáš Kačena, Igor Hartman, Pavel Komárek, Veronika Nedvěďová. Podpora výzkumu, experimentálního vývoje a inovací jako nástroje pro realizaci celonárodních a resortních strategií. 2016. dostupné z [https://www.tacr.cz/interni\\_projekty/zefektivneni/KA7.2/KA\\_7\\_O2\\_Podpora\\_VaVal\\_jako\\_n%C3%A1stroje\\_pro\\_realizaci\\_cel%C3%A1rodn%C3%ADch\\_a\\_resortn%C3%ADch\\_strategi%C3%AD\\_-\\_final.pdf](https://www.tacr.cz/interni_projekty/zefektivneni/KA7.2/KA_7_O2_Podpora_VaVal_jako_n%C3%A1stroje_pro_realizaci_cel%C3%A1rodn%C3%ADch_a_resortn%C3%ADch_strategi%C3%AD_-_final.pdf)



### Národní RIS3 strategie

Členské státy EU byly povinny připravit své Národní výzkumné a inovační strategie pro inteligentní specializaci (RIS3) za účelem vytipování vhodných perspektivních oblastí ekonomiky, které by měly být následně podpořeny z evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF). S tímto cílem Česká republika připravila svou Národní výzkumnou a inovační strategii pro inteligentní specializaci České republiky (NRIS3), která odráží priority našeho hospodářství, na něž by se měly zaměřit programy ESIF a vybrané programy podpory výzkumu a vývoje Ministerstva průmyslu a obchodu a Technologické agentury ČR.

Schválení NRIS3 vládou ČR a Evropskou komisí bylo nutnou podmínkou pro čerpání z příslušných ESIF.

Konkrétně v ČR v oblasti ICT RIS3 strategie adresuje: Péče o zdraví, pokročilá medicína (Léčiva, biotechnologie, prostředky zdravotnické techniky, Life Sciences).

Podrobný popis je k dispozici v Národní výzkumné a inovační strategii pro inteligentní specializaci České republiky (Národní RIS3 strategie) dostupné například na [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/223684/CZ\\_RIS3\\_201607\\_Final.pdf/a2fbef6b-5e91-4555-8a82-f70079f928a7](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/223684/CZ_RIS3_201607_Final.pdf/a2fbef6b-5e91-4555-8a82-f70079f928a7)

ESIF s vazbou na NRIS3 :

- Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK), poskytovatelem podpory je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
- Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV), poskytovatelem dotace je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
- Operační program Praha - pól růstu ČR (OP PPR), poskytovatelem dotace je Magistrát hl. m. Prahy
- Integrovaný regionální operační program (IROP), poskytovatelem dotace je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
- Operační program Zaměstnanost (OP Z), poskytovatelem dotace je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

Programy podpory zaměřené na podporu výzkumu a vývoje s vazbou na NRIS3 :

- Centra kompetence, poskytovatelem podpory je Technologická agentura ČR
- Epsilon, poskytovatelem podpory je Technologická agentura ČR
- Gama, poskytovatelem podpory je Technologická agentura ČR
- TRIO, poskytovatelem podpory je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

Klíčové oblasti změn:

1. Podnikání a inovace.
2. Výzkum a vývoj.
3. Lidské zdroje.
4. Informační a komunikační technologie - digitální agenda.
5. Sociální inovace.

Národní RIS3 strategie je dostupná například na <http://www.msmt.cz/file/42152/download/>

### ŠABLONA PRO PLÁNOVÁNÍ POTŘEB A „JAK NAKUPOVAT“ V NÁSLEDNÉM ZADÁVACÍM ŘÍZENÍ

1) **Nastínění klíčových cílů projektu** včetně cílů vládní politiky a cílů dodávek služeb.

2) **Popis primárních přínosů** plynoucích z vyřešení problému včetně:

- a) typů a úrovně přínosů, např. společenské, ekonomické, environmentální atd.,
- b) příjemců přínosů,
- c) jak vyřešením problémů dosáhneme přínosů.

3) **Popis nevýhod**, které z investice plynou nebo by mohly vyplýnout.





- 4) **Identifikace nenaplněných potřeb pomocí:**  
a) přístupu „shora dolů“ (tj. potřeby byly zjištěny od koncových uživatelů při rozhovorech nebo skupinových diskusích) nebo  
b) přístupu „zdola nahoru“ (tj. dotazníky, sekundární výzkum) nebo  
c) kombinací obou metod.
- 6) **Provedení analýzy trhu** formou dvoustranných schůzek s potenciálními dodavateli nebo formou informačních dní s cílem identifikovat, co je třeba koupit a jak.
- 7) **Popsat projekt včetně rozsahu, charakteristik a načasování včetně:**  
a) komponent projektu, které lze sloučit do balíčku nebo zakoupit odděleně,  
b) časových závislostí, jako třeba uzavření další infrastruktury,  
c) délka trvání projektu a odhadovaný časový plán,  
d) nejpravděpodobnější dopady na uživatele a zúčastněné strany.

### Nejčastější chyby

Nedostatek jasné komunikace tvůrců politiky ohledně nejdůležitějších cílů politiky a potřeb inovativních odpovědí na výzvy společnosti; nedostatečně definovaná a nedostatečně koherentní inovativní strategie předmětů nákupu a následné volby metody nákupu inovativního řešení; chybějící kapacita zadavatelů stanovit priority určitých inovativních nákupů v relevantních sektorech vzhledem k averzi vůči rizikům.

Plánování je naprosto zásadní. Pokud veřejný zadavatel uskuteční část procesu chybně, vyskytnou se pak nevyhnutelně chyby a problémy. Nedostatečné plánování může také zkompromitovat možnou spolupráci veřejných zadavatelů.

### Poučení

Jak předvedly zkušenosti v různých zemích, reakce ohledně poučení zahrnovaly jednak potřebu poskytování více školení a vzdělávacích aktivit úředníkům na straně zadavatele a jednak potřebu zlepšení právního rámce. Dalšími úspěšnými metodami hodnými zmínění jsou stanovení cílů (např. ve Finsku by měly veřejné zakázky na inovativní řešení představovat 5 % z celkového počtu veřejných zakázek) a organizace workshopů na téma zlepšení koordinace mezi různými částmi systému veřejných zakázek (Turecko). Nový Zéland pak kromě dalších opatření představil „Vládní pravidla získávání zdrojů“, které poskytují flexibilní a podpůrné prostředí pro realizaci veřejných zakázek, návody, nástroje a vzory.

### K zapamatování

- Zjistěte, jestli existuje národní nebo místní strategie (ano/ne). (V ČR národní strategie zcela jistě existuje a místní velmi pravděpodobně)
- (Pokud ano) identifikujte hlavní a nedůležitější cíle politiky (ekonomický růst, udržitelný rozvoj, ochrana životního prostředí, společenský blahobyť, digitalizace atd.).



- Odhadněte potenciál sektoru zdraví a příbuzných (využitelných) sektorů při dosahování cílů politiky.
- Určete, zda pro inovace existuje v daném sektoru místo.
- Určete nástroj identifikace potřeb veřejných zadavatelů, a hlavně pak koncových uživatelů, např. lékařů, pacientů, občanů (metoda „shora dolů“, „zdola nahoru“ nebo kombinace obou metod).
- Vypracujte sadu pokynů, jak využívat veřejné zakázky jako pohon pro inovace, aby bylo možné vyřešení společenských výzev a dosažení širších cílů politiky.
- Definujte klíčové faktory úspěchu (např. stupeň závazku a rozsah zodpovědnosti každého účastníka v procesu realizace veřejné zakázky, získání zkušených a profesionálních zaměstnanců, školicí aktivity, aktivity pro rozšiřování kapacit, dostupnost technické, finanční a komunikační podpory).

#### ZAMĚŘENÍ NA PRÁVNÍ PROJEKT HAPPI

Obzvláště vhodným příkladem jsou informační dny v rámci projektu HAPPI, jejichž záměrem bylo shromáždit z tržního prostředí informace o možných inovativních řešeních a usnadnit zadavatelům další fáze výběru dodavatele (dodavatelů). Ačkoli byla tato aktivita užitečná, byl by z ní ještě větší prospěch, pokud by se realizovaly i širší konzultace, díky nimž by bylo možné provést adekvátní analýzu vhodnosti vybraného zboží nebo služeb pro stanovené potřeby a priority zdravotníků a pacientů a zajistila by dodržení rámcové dohody.

#### 2.2.1.1 Rámec politiky inovativních veřejných zakázek týkajících se CHYTRÉHO ZDRAVÍ

Na národní i evropské úrovni probíhá vývoj mnoha politik a praktických přístupů týkajících se inovativních zakázek v oblasti zdravotnictví, a to přesto, že individuální situace v jednotlivých regionech silně závisí na velikosti daného trhu, a především na národní struktuře poptávky, nabídky a podpůrných mechanismů. Existuje nicméně i soubor politických doporučení, které je třeba při veřejné zakázce ve zdravotnictví brát v potaz:

- je třeba klást důraz na **propagaci inovativních řešení** jako výchozího a nikoli konečného zdroje;
- zadavatelé by se měli zaměřovat na **zlepšování kvality a efektivity zdravotní péče**, a ne na úspory;
- **finanční balíčky** by měly pokrývat investice v průběhu celého životního cyklu včetně dlouhodobých a opakovaných výdajů;
- **zúčastněné strany** (tj. pacienti a lékaři by neměli být přizváni jen ke konzultacím, ale měli by se **aktivně podílet na tvorbě požadavků a vyhodnocení potřebných inovací**;
- **zdroje** by měly být přiděleny i na rozvoj **dovedností a znalostí veřejných zadavatelů, dodavatelů a koncových uživatelů**; tvůrci politiky by měli projevovat jasnou a důraznou podporu inovací ve zdravotnickém sektoru;



- vytvoření pracovního prostředí příznivého pro inovace může vybízet k vůdcovství a umožnit tak vedoucím uživatelům ve zdravotnických organizacích vyprovokovat na základě porozumění problému zájem o čerstvé inovace.
- **veřejné zakázky ve zdravotnictví by měly být integrovány do celkové politiky zdravotnictví včetně bezpečnosti a kvality zdravotní/sociální péče, poskytnutí příslušných informací pacientům, posilování práv pacientů, volby pacientů a přeshraničních vztahů posilujících kontinuitu péče;**
- hlavním cílem by mělo být poskytnutí **pracovní platformy dohodnutých společných standardů a vhodného opětovného využívání údajů o pacientech** na jedné straně a podpora lepší interoperability na druhé straně.

Směrnice 2014/24/EU navíc umožňuje větší závazky v oblasti zelených/společenských/etických veřejných zakázek ve zdravotnictví. Tím vytváří více příležitostí pro udržitelné veřejné zakázky a umožňuje veřejným zadavatelům, nemocnicím a zdravotním systémům využívat svou ohromnou nákupní sílu k výběru společensky zodpovědných produktů a služeb, které jsou zároveň příznivé k životnímu prostředí. Taková skoková změna je obzvláště důležitá, pokud vezmeme v potaz, že zařízení pro zdravotní péči jsou hlavními spotřebiteli široké škály produktů a materiálů (jako jsou elektronická zařízení, chirurgické nástroje, papírové utěrky, nemocniční pláště, obalové materiály a kancelářské pomůcky), které jsou v 80 % případů použity jen jednou a poté vyhozeny.

Kupříkladu v Itálii Ministerstvo životního prostředí, které koordinuje Národní akční plán (NAP) pro udržitelné veřejné zakázky, stanovilo třináct zelených a společenských/etických kritérií, která mohou veřejní zadavatelé začlenit do svých smluv k zakázkám. Ve zdravotnictví byla zelená kritéria určena u dvou služeb a u jednoho produktu: úklidové služby pro nemocnici, prádelní/textilní služby a inkontinenční vložky.

Kromě politických dokumentů EU a regulatorních intervencí pochází důležité příspěvky i z národních a nadnárodních zdrojů.

**Na nadnárodní úrovni** pochází užitečné pokyny z dokumentu vydaného v roce 2011 Severskou radou ministrů. Dokument nese název „*Inovativní veřejné zakázky a zdravotní péče*“ a ilustruje nejlepší příklady z praxe, které ukazují, jak lze překonat překážky a komplikace při PPI. V dokumentu jsou uvedeny vybrané příklady, které ilustrují nejlepší praxi v oblasti inovativních veřejných zakázek ve zdravotnictví v severských zemích.

Tento dokument je součástí širší snahy - nového Severského inovačního programu s názvem „*Inovace ve zdravotnictví prostřednictvím veřejných zakázek a předpisů*“ (2014 - 2017) a jeho cílem je definovat a popsat běžné výzvy a příležitosti v oblasti zdravotní péče a blaha. Dalším zajímavým dokumentem s tématem PPI ve zdravotnictví je zpráva „*Inovace v oblasti zdraví a blahobytu - pohled severských zúčastněných stran*“.

Další zpráva z pera Copenhagen Economics v rámci přípravy na konferenci „*Veřejné zakázky na inovativní řešení - pohon pro evropské zdravotnictví budoucnosti*“ (organizované agenturou VINNOVA v říjnu 2009) vyhodnocuje potenciál veřejných zakázek



na inovace ve zdravotnictví. Používá k tomu rámec kontextu, v němž jsou realizovány inovace v oblasti přírodních věd, a uvádí relevantní případové studie.

Další povšimnutí hodný příklad strategického přístupu k PPI ve zdravotnictví pochází od organizace International Network Supporting Procurement of Innovation via Resources and Education (INSPIRE), která vydala strategický dokument s názvem „Analýza mezer a doporučení pro implementaci PCP a PPI“ (Gap Analysis and recommendations on PCP & PPI implementation).

Uvést můžeme i studii organizace LCB-Healthcare Consortium o nízko karbonových budovách ve zdravotnictví, což je dokument, který spojuje inovace v oblasti zdravotnictví a energie ve veřejných zakázkách.

**Na národní úrovni** lze říci, že se většina zemí EU potýká s růstem nákladů na zdravotní péči a pacienti se zároveň musí stále více podílet na zdravotním pojišťovacím systému. Efektivnější pořizování lékařských přístrojů, léků a lékařského vybavení ve veřejných nemocnicích může výrazně snížit tlak na zdravotnický rozpočet a zároveň zajistit lepší poměr cena - hodnota. Z tohoto důvodu byly veřejné zakázky na inovativní řešení ve zdravotnictví začleněny do mnoha národních a místních strategií veřejných zakázek. Kupříkladu Německá nákupní asociace EKK (sdružující 75 městských nemocnic) vypracovala profesionální systém pořizování lékařských zařízení, jehož součástí jsou definice běžných potřeb v oblasti veřejných zakázek, tržní analýzy a definice kritérií kvality. Takový centralizovaný systém umožňuje nemocnicím dosáhnout výrazných úspor. Podobný model funguje na národní úrovni ve Finsku a ve Slovinsku. V mnoha různých členských státech jsou konkrétní Ústřední nákupní subjekty aktivní pouze v oblasti zdravotnictví a specializují své aktivity v oblasti veřejných zakázek na vytváření národních a přeshraničních sítí (např. RESHA IDF, UNI.H.A., NHS SUPPLY CHAIN, EHEPPA).

Situace v ČR:

Existuje zde celá řada národních rámců v gesci různých ministerstev. Tyto rámce jsou ovšem v souladu s RIS3 národní strategií zmiňované v minulé kapitole a je vhodné s nimi v eventuelním projektu počítat a seznámit se.

V oblasti zdraví jsou primárně důležité strategie Ministerstva Zdravotnictví ČR dostupné na <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mzd/strategie>

## 2.2.2 Určení týmu projektového managementu

### Co dělat?

Při zahajování procesu PPI je nanejvýš důležité použít techniky projektového managementu a vytvořit k tomuto účelu tým. Jednoznačná struktura zodpovědnosti za jednotlivé úkony a podřízenost členů týmu veřejnému zadavateli lineárně nebo formou krátkého řetězce systému rozhodování je základní výchozí podmínkou pro správnou realizaci projektu. Ještě důležitější je to pak v případě vzájemné spolupráce několika členských států.



#### ZAMĚŘENÍ: ŘÍZENÍ PROJEKTU INOVATIVNÍ VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

Projektový management lze široce definovat jako aplikaci znalostí, dovedností a technik při hospodárném a efektivním plnění projektů s cílem dosáhnout obchodních cílů. Podle organizace Project Management Institute vychází projektový management z devíti oblastí znalostí:

- integrace
- náklady
- lidské zdroje
- rozsah
- kvalita
- komunikace
- čas

Ve veřejných zakázkách hraje projektový management zásadní roli, protože identifikuje strategii nákupu, určuje, co a kdy je třeba nakoupit (v rámci životního cyklu projektu), jak poptávat a vybírat požadované produkty, jak řídit rizika, smlouvy a vztahy s hospodářskými subjekty.

#### Jak na to?

Každý projekt by měl být řízen projektovým manažerem, který je zároveň osobou zodpovědnou za plánování projektu a řízenou implementaci a vede/koordinuje tým složený z členů s určenými rolami vycházejícími z povahy projektu.

Při nákupu inovativních řešení je potřeba porozumět trhu i potřebám, které organizace na konkrétní produkt, práci nebo službu klade (s tím, že takový produkt, práce či služba ještě neexistuje). Proto jsou potřeba jedinci či týmy, které dokáží provést průzkum trhu (externě) a vypracovat analýzu potřeb (interně). Projektový tým také potřebuje odborné znalosti z oblasti veřejných zakázek a další nezbytné a příslušné dovednosti a odborné zkušenosti relevantní pro projekt. Osoby s těmito dovednostmi a funkcemi mohou pocházet přímo z organizace nebo z externích zdrojů a vytvořit tak dočasný projektový tým určený k realizaci jednotlivých úkolů.

#### Příklad projektového managementu v Nizozemí

Holandské město Enschede učinilo politické rozhodnutí ve dvou oblastech veřejných zakázek na inovativní řešení - bezpečí a zabezpečení + zdravotní péče. Skrze inovativní veřejné zakázky chce město vyřešit společenské výzvy a stimulovat místní ekonomiku. Každá inovativní veřejná zakázka musí vycházet z pevného obchodního případu a mít analýzu nákladů a přínosů. Za rozhodování a povolení/nepovolení obchodního případu je zodpovědný tým sestávající z tvůrců politiky, manažerů, projektových manažerů a osob z odboru veřejných zakázek. Posledně jmenovaní se projektu zúčastní od samotného začátku a zodpovídají za proces inovativní veřejné zakázky, která odpovídá obchodnímu případu.

#### Nejčastější chyby

Nedostatečné vedení; nedostatek vhodných zkušeností; chybějící koordinace různých zdrojů a aktivit; nedostatečné povědomí o systémech organizace a jak ovlivňují projekt;

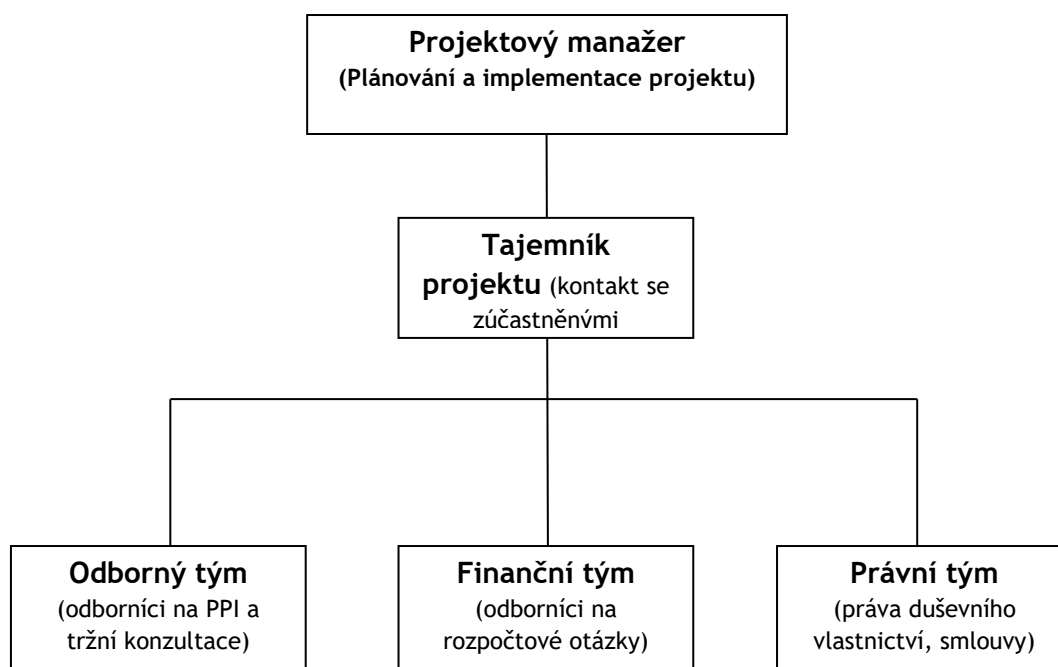


chybějící specifické kapacity schopné identifikovat konkrétní potřeby a potenciální řešení; nejasně stanovené očekávání zúčastněných stran (např. zákazníků/uživatelů, potenciálních sponzorů, vyššího managementu a potenciálních dodavatelů).

### Poučení

Projektový management může díky své schopnosti identifikovat, analyzovat rizika projektu a reagovat na ně, přispět k překonání některých těchto výzev a poskytnout nezbytné zdroje k překonání nedostatečných kapacit. Nákup inovativních služeb a zboží vyžaduje odborné dovednosti, kompetence a zdroje, jinak je ohrožen jeho úspěch.

*Obrázek 19: Tým projektového managementu - strategie IPM (integrovaný projektový management)*



### K zapamatování

- Tým řídící projekt musí mít vhodné personální obsazení, a to z kvalitativního i kvantitativního hlediska.
- Kontinuita členů týmu je základem. Pokud dochází k výrazné fluktuaci členů týmu, je zcela zásadní zaznamenávat veškeré informace a poskytnout novým členům dostatečně dlouhé období na zaškolení přímo odcházejícím členem týmu.
- Členové týmu se musí vzájemně výborně poznat a vybudovat si vzájemnou důvěru (obzvláště při mezinárodní spolupráci).
- Určité funkce musí být součástí každého projektu veřejné zakázky: odborníci na technologie, finance, právo, smlouvy, projektoví manažeři a odborníci na veřejné vztahy.



### 2.2.2.1 Specifika týmu projektového managementu v oblasti CHYTRÉHO ZDRAVÍ

Při realizaci inovativních řešení formou nákupu zdravotnických produktů a služeb musí být do projektu zapojeno velké množství zúčastněných stran. Navíc by rozhodnutí o nákupu inovativních lékařských technologií mělo kromě pečlivé evaluace zdravotnicko-ekonomických dat zahrnovat i pohled lékařů, aby bylo co možná nejkompexněji možné určit, jaké řešení přinese za vynaložené peníze nejvíce přínosů, což je při pořizování rychle se měnících lékařských technologií důležité.

**Při sestavování týmu pro projekt veřejné zakázky je důležité zapojit i odborníky na finanční, právní a technické aspekty veřejných zakázek, ale také příslušné zúčastněné strany a koncové uživatele pořizovaného zboží a služeb, a to způsobem, který zajistí, že zadavatel pořídí nejinovativnější a nejefektivnější moderní řešení.**

Obzvláště důležité je zdůraznit roli lékařských odborníků z příslušné oblasti při tvorbě specifikací a vyhodnocování, aby projektový tým pro veřejnou zakázku znal názor odborníků na dostupné i potenciální budoucí technologické možnosti a jejich možné přínosy.

Pokud kupříkladu bude konečným cílem pořídít inovativní produkty a řešení pomáhající zlepšit kvalitu života dospělých a zajistit „zdravé stárnutí“, měl by být k dispozici názor odborníků z různých oblastí (geriatrie, pracovní terapie, fyzioterapie, pečovatelsví, osobní asistence). Nejlepší zdokumentovanou praxí je zapojit nejen jednotlivé lékaře, ale také **profesní asociace lékařů** z relevantních oblastí (např. **národní či mezinárodní společnosti radiologů** při nákupu inovativních rentgenů), protože jejich evaluace ohromně pomůže při výběru, přijetí a sdílení inovací. Profesionálové z různých oblastí jsou klíčovým faktorem PPI ve zdravotnictví. Měli by být odborníky nejen na otázky zdraví, ale měli by mít i znalosti z oblasti veřejných zakázek.

### 2.2.3 Stanovení hranic

#### Co dělat?

Zásadním krokem před tím, než se začnou vyhodnocovat potřeby, je stanovení scénáře zakázky, a to pomocí zodpovězení sady otázek:

- 1) Je možné očekávat potenciální přínosy v oblasti zlepšení zdrojů nebo dovedností, pokud budeme nakupovat na místní, regionální, národní nebo evropské úrovni? (viz níže)
- 2) Měly by se před definicí zadávacího řízení uskutečnit tržní konzultace?

#### **ZAMĚŘENÍ: CO JSOU TO TRŽNÍ KONZULTACE?**

Předběžné tržní konzultace (čl. 40 směrnice 2014/24/EU) v České republice jsou upraveny Zákonem o veřejných zakázkách) umožňuje zadavatelům křížovou kontrolu jejich potřeb s



aktuální nabídkou trhu. Pomohou jim správně identifikovat přístup k zakázce, určit minimální požadavky na inovativní řešení a uskutečnitelnost hlavního předpokladu obchodního případu. Navíc tržní konzultace poskytují zpětnou vazbu o tom, jak vzbudit zájem trhu o nadcházející výzvu k účasti v tendru a zjistit, jací hráči nejpravděpodobněji na výzvu odpoví. Od veřejného zadavatele se očekává průhlednost a nediskriminační jednání.

Způsoby, jakými je možné realizovat tržní konzultace uvádíme *níže* v sekci 2.4.

### 3) Jak by se měl veřejný zadavatel vypořádat s mlčenlivostí a otázkami přechodu z jedné technologie na jinou.

#### ZAMĚŘENÍ: OTÁZKY MLČENLIVOSTI A PŘECHODU NA JINOU TECHNOLOGII

Pokud při PCP na služby výzkumu a vývoje s potenciálem vytvoření prototypu nových služeb nebo zboží vyvstává ústřední otázka práv duševního vlastnictví, musí se PPI vypořádat s otázkami mlčenlivosti a přechodu na nové technologie.

Problematika **mlčenlivost** představuje závazek veřejného zadavatele udržet v tajnosti navrhovaná řešení a citlivé informace sdělené hospodářským subjektem (např. technická nebo obchodní tajemství, důvěrné informace ohledně tendru). Výjimku tvoří případy, kdy hospodářský subjekt výslovně (tj. písemně) opravňuje veřejného zadavatele k odtajnění jakýchkoli relevantních informací třetí straně. Právo na ochranu důvěrných informací je zásadním právem a zároveň principem ukotveným v zákonech na evropské i národní úrovni. Při veškeré výměně komunikace a ukládání informací proto musí veřejní zadavatelé zajistit čestnost a důvěrnost a zabránit vyzrazení jakýchkoli citlivých informací získaných od hospodářského subjektu.

Co se týče **přechodu na jinou technologii**, tj. rozšíření inovativních technologií z místa jejich vzniku a uzavřených skupin mezi větší množství uživatelů, musí politika veřejných zakázek zajišťovat, že inovace v oblasti produktů i procesů jsou šířeny ve větším měřítku tak, aby to mělo pozitivní dopad na ekonomický růst a konkurenční prostředí. V tomto smyslu je zásadní dosáhnout komplexní a férové dohody s hospodářským subjektem, jehož technologie jsou předmětem zakázky. Vzhledem k tomu by dohoda o přechodu na technologii měla obsahovat veškeré vynálezy, prototypy, finální zařízení nebo know-how, jejichž důvěrné informace jsou zveřejňovány, aby bylo možné zajistit jejich plnou komercializaci a poskytnout je k dispozici více hospodářským subjektům.

Národní i evropská pravidla o veřejných zakázkách umožňují stanovit opatření ohledně mlčenlivosti a převodu technologií v dokumentech k veřejné zakázce nebo v *ad hoc* smlouvě. Veřejní zadavatelé zpravidla nesmějí sdělovat citlivé informace nebo obchodní tajemství dalším uchazečům o zakázku nebo dodavatelům, pokud to příslušný hospodářský subjekt výslovně nepovolí.

Například s odkazem na soutěžní dialog uvádí směrnice 2014/24/EU, že „V průběhu dialogu veřejní zadavatelé zajistí rovné zacházení se všemi účastníky. Za tímto účelem neposkytují informace diskriminačním způsobem, který by mohl zvýhodnit některé účastníky oproti jiným. V souladu s článkem 21 veřejní zadavatelé nesmějí zpřístupnit ostatním účastníkům navrhovaná řešení nebo jiné důvěrné informace sdělené zájemcem nebo uchazečem, který se účastní dialogu, bez jeho souhlasu. Tento souhlas nesmí mít podobu obecného prohlášení, nýbrž musí být vydán s odkazem na zamýšlené sdělení konkrétních informací.“ (Čl. 30, odst. 3)





## Jak na to?

Tým pro projekt veřejné zakázky by měl určit, jaké jsou rozpočtové možnosti a odbornost a v případě nedostatku zdrojů zjistit možnosti přístupu k externím zdrojům (např. z Evropské unie, viz výše sekce 1.4) nebo realizovat veřejnou zakázku společně s jiným veřejným zadavatelem (společná veřejná zakázka), a to na národní nebo přeshraniční úrovni. Je možné stát se členem některé z národních nebo evropských sítí veřejných zadavatelů (např. Public Procurement Network <http://www.ppneurope.org>; Procurement of Innovation Platform <http://www.innovation-procurement.org> a European Assistance For Innovation Procurement <http://www.eafip.eu>).

Obzvláště při veřejných zakázkách na inovativní řešení by měli veřejní zadavatelé určit, zda je užitečné před zahájením tendru provést tržní konzultace, aby shromáždili informace o trendech, způsobilosti a kapacitě každého dodavatele a mohli sestavit konkrétní požadavky. V tomto smyslu je obzvláště užitečné mít přímý a co možná nejširší přístup k obchodníkům, a to i prostřednictvím speciálního úřadu. Výzvu pak představuje správná a efektivní organizace takových konzultací, které mají podpořit účast hospodářských subjektů a dozvědět se o co nejvíce zajímavých inovacích, které by mohly vyhovovat potřebám zadavatele.

Takové výsledky vyžadují značné úsilí, dovedný tým a networking a je třeba zajistit sdílení výsledků těchto informačních dní a konzultací, aby bylo možné rozšířit katalog inovací a lépe určit, CO KOUPIT.

### ŠABLONA PRO ÚČINNOU DEFINICI „CO KOUPIT“

- 1) Rozhodněte se, zda může zakázku snadno realizovat sám zadavatel, nebo zda má zadavatel nedostatek zdrojů či odbornosti a bylo by vhodné sdílet rizika a výhody a využít společné veřejné zakázky na národní či evropské úrovni za využití některé z hlavních sítí pro společné veřejné zakázky.
- 2) V případě přeshraničních veřejných zakázek začněte určením nejvhodnějšího partnera (nejvhodnějších partnerů).
- 3) Rozhodněte se, zda provedete předběžné tržní konzultace a jak (dvoustranné schůzky s dodavateli dotazníky, pohovory, informační dny).
- 4) Zvažte, jak se vypořádat s právy na duševní vlastnictví a sdílením informací. Přestože je tato fáze mnohem důležitější v PCP, je důležité ujistit dodavatele, že s jejich důvěrnými informacemi je zacházeno v souladu s pravidly o mlčenlivosti i v jiných případech. Co se týče práv duševního vlastnictví, mají při PPI dodavatelé už obvykle patenty na své inovativní produkty nebo služby, takže veřejný zadavatel může získat licenci na jejich použití, aniž by porušil jakákoli autorská práva nebo práva duševního vlastnictví.

## Nejčastější chyby

Nedostatek tržních informací; averze vůči rizikům; nedostatečná ochota ke společným nebo přeshraničním veřejným zakázkám; nedostačující kapacita k vedení efektivního dialogu s trhem; chabé znalosti nebo nedostatečná odbornost v oblasti práva o zachování mlčenlivosti a přechodu na nové technologie.



## Poučení

Opomenutí případné potřeby zapojit i externí zúčastněné strany se často objevuje v kritice mnoha zakázek, má zhusta negativní dopad na úspěch zakázky a může vést i k dodatečným nákladům nutným k nápravě chyb či opomenutí.

Zásadní důležitost má navíc pro úspěch veřejné zakázky vyhodnocení možností, a to jak ve smyslu správné identifikace předmětu nákupu, tak ve smyslu definice realistického rozpočtu nutného k dosažení požadovaných výsledků.

A v neposlední řadě je tu otázka, jak vyřešit problematiku zachování mlčenlivosti a přechodu na nové technologie, kterou je třeba vyřešit co nejdříve.

## K zapamatování

- Při přípravě rozpočtu musí veřejní zadavatelé do plánu zahrnout i adekvátní prostředky pro nepředvídatelné události. Rozpočet a náklady by navíc měly procházet v každém kritickém stádiu všech fází veřejné zakázky revizí.
- Společné veřejné zakázky na lokální, regionální a národní úrovni nebo přeshraniční veřejné zakázky jsou optimálním nástrojem, pokud zadavatel nemá pro zamýšlený účel dostatečnou odbornost nebo rozpočet a jsou obzvláště užitečné v případě inovativních veřejných zakázek (viz níže).
- Veřejní zadavatelé by měli ve svých návrzích také zvážit dostupnost a kapacitu trhu, protože ne veškeré zakázky jsou realizovatelné. Hledá veřejný zadavatel něco, co přesahuje aktuální možnosti na trhu? Je stanovený časový rámec realistický?
- V každém kroku zadávacího řízení je nutné dodržovat mlčenlivost o informacích získaných od hospodářských subjektů.
- Naprosto zásadní je porozumět, zda (a jak) vyřešit otázku přechodu na nové technologie, tj. dohodnout se s hospodářským subjektem na podmínkách, za kterých lze relevantní informace zveřejnit bez porušení mlčenlivosti, aby bylo možné rozšířit inovativní řešení mezi širší skupinu uživatelů.



## 2.3 Identifikace a vyhodnocení potřeb

### 2.3.1 Identifikace potřeb

#### Co dělat?

Na počátku zadávacího procesu zakázky na inovativní řešení jsou neuspokojené potřeby a s tím spojená nutnost pořídit inovativní řešení. Tyto potřeby mohou vycházet nyní či v budoucnosti ze společenských výzev nebo provozních požadavků a dostupná řešení v podobě zboží či služeb jsou příliš nákladná nebo se s nimi pojí nepřijatelná rizika.

Existence nenaplněné potřeby je proto evidentní pokud:

- Existující řešení nemohou vyřešit akutní problém, který má negativní dopad na dodávku služeb veřejného zájmu (např. technické potíže, změny v rozpočtu, změny ve vzorcích chování občanů).

#### **Příklad**

Projekt **Veřejná zakázka na inovativní řešení pro zdravé stárnutí (Healthy ageing Public Procurement of Innovations - HAPPI)**: <http://www.happi-project.eu/> je první společnou veřejnou zakázkou na úrovni EU na nákup inovativního řešení pro zdravé stárnutí populace.



Obrázek 20: Akční plán projektu HAPPI



Evropská komise (DG GROW - Vnitřní trh, průmysl, podnikání a malé a střední podniky) požádal Bundesbeschaffung GmbH (BBG) a Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S (SKI) o vypracování studie analyzující možnou implementaci společné přeshraniční veřejné zakázky (SPVZ) zaměřené hlavně na právní, administrativní a organizační aspekty vybraných SPVZ a na ekonomickou efektivitu a hospodárnost takových projektů. Studie bude zahrnovat i schéma doporučení pro veřejné zadavatele informující o tom, jak provádět přeshraniční veřejné zakázky. Záměrem těchto doporučení je podpořit právní jistotu a umožnit realizaci ekonomických opatření a jejich lepší zavádění do praxe. Očekává se, že studie bude obzvláště přínosná pro pracovníky z oblasti veřejných zakázek a doplní jejich existující znalosti o přeshraničních veřejných zakázkách.

**Příklad:**  
Program CHARM (<https://www.rijkswaterstaat.nl/english/about-us/doing-business-with-rijkswaterstaat/charm-pcp/index.aspx>) je příkladem PCP realizované společně anglickou a holandskou správou cest a vznikl na základě potřeby vyřešit pomocí inovativních center řízení dopravy problém všudypřítomných dopravních zácp na vytižených cestách.

- Existující řešení nevyhovovala potřebám veřejného zadavatele zlepšit do budoucna kvalitu a efektivitu veřejných služeb pouze na základě vyhodnocení výkonu s důrazem



na nezbytnost vylepšit výsledky nebo na základě nařízení či jiných legislativních požadavků.

**Příklad**

Okresní nemocnice v obci Sucha Beskidzka (Polsko) identifikovala potřebu snížit teplotu v nemocničních pokojích vystavených v létě nadměrnému slunečnímu svitu a zlepšit tak pocit pohodlí pacientů i zdravotníků. Problém se podařilo vyřešit dlouhým procesem, na jehož konci byla instalace fotovoltaických markýz.

<http://www.ecoquip.eu/uploads/pdfs/SuchaBeskidzkaHospitalunemneeds.pdf>

- Existující řešení nevyřeší ve středně či dlouhodobém horizontu společenské výzvy (např. energetickou efektivitu nebo environmentální udržitelnost).

**Příklad**

Projekt SPEA ([www.speaproject.eu](http://www.speaproject.eu)) sdružující do konsorcia tři města (Barcelona, Birmingham a Eindhoven) se zaměřuje na vylepšení energetické efektivity městských budov s cílem dosáhnout v těchto budovách úspor energií, používat v nich obnovitelné zdroje a vyvinout udržitelné řídicí procesy.

### Jak na to?

V procesu, na jehož konci je definice potřeby, může veřejný zadavatel použít různé vzájemně se doplňující metody: studium vědecké a technické literatury a politických publikací, odborných názorů, zaměření na cílové skupiny různých typů aktivit zadavatele, rozhovory s klíčovými zúčastněnými stranami, potenciálními dodavateli, zájmovými skupinami a koncovými uživateli.

**Příklady metod**

Metoda **Voice-of-the-Customer** (VOC - Hlas zákazníka) použitá v projektu Smart@fire má za cíl hlouběji pochopit produkty, procesy, služby a vybavení používaná koncovými uživateli a shromáždit nápady, jak zlepšit pracovní prostředí pomocí inovativního řešení pro vybrané koncové uživatele (na základě předem definovaných profilů). Metoda využívá hloubkové rozhovory vedené určeným týmem. Aby bylo možné identifikovat potřeby zákazníků, musí být otázky rozhovorů správně navrženy, krátké, jednoduché a relevantní.

**Příklad:** VOC může bud' nabízet otevřené otázky (např. „Řekněte nám, jak používáte náš produkt/službu.“; „Jakým překážkám při používání našeho produktu/služby čelíte?“; „Jaké problémy máte, když...?“; „Řekněte mi více o...“; „Uveďte mi příklad ...“), aby bylo možné zjistit, co daný člověk ví, má rád, nemá rád a myslí si o produktu nebo službě, nebo může mít podobu interaktivní skupiny s několika účastníky, kteří dostávají otázky o jejich vnímání, názorech, přesvědčení a postoji k produktu nebo službě. Tato metoda je obzvláště užitečná, pokud veřejní zadavatelé chtějí získat komplexnější informace o chování a motivaci, než jaké jim může poskytnout běžný průzkum. Dynamická výměna mezi členy skupiny může poskytnout hlubší a nezaujaté informace v porovnání s rozhovorem dvou osob.

Další užitečnou a efektivní metodou identifikace potřeb inovací a jejich vyhodnocení vzhledem k relevantnosti pro koncové uživatele je metoda **WIBGI** vyvinutá NHS (britským národním zdravotním systémem). Je založená na kolektivním brainstormingu s veřejnými zadavateli a koncovými uživateli, při kterém koncoví uživatelé dokončují větu „**Nebylo by to úžasné, kdyby...**“.



Během workshopu WIBGI pracují odborní facilitátoři s týmem lékařů, aby identifikovali, vyhodnotili a seřadili do žebříčku vnímané klinické potřeby. Týmy lékařů jsou během workshopů vyzývány, aby přemýšlely nekonvenčně (Co vám způsobuje během každodenní práce největší nepříjemnosti/neefektivnost? Kdybyste byl Harry Potter, co byste si přáli změnit pomocí kouzla? Nebylo by to skvělé, kdyby kouzlo dokázalo vyřešit...). Seznam potřeb, který během tohoto brainstormingu vznikne je pak uspořádán do žebříčku dle důležitosti (např. podle velikosti, rozsahu, nákladů) a sepsán do formálního dokumentu s názvem „Vyjádření ke klinickým potřebám“.

### Nejčastější chyby

Mezera mezi identifikovanými potřebami a skutečnými potřebami koncových uživatelů/zákazníků; nepochopení skutečné naléhavosti potřeby; nedostatečné zapojení klíčových zúčastněných stran; averze vůči rizikům identifikovaným v rámci inovativního řešení.

### **ŠABLONA PRO VYHODNOCENÍ POTŘEB**

**Krok 1:** Proveďte s relevantními zúčastněnými stranami otevřený brainstorming problémů a potřeb formou přístupu „zdola nahoru“ nebo „shora dolů“.

**Krok 2:** Určete nejpalčivější nevyřešené potřeby a s nimi související problémy.

**Krok 3:** Stanovte hierarchii příčin a následků (problémy přímo způsobující potřeby a problémy, které jsou důsledkem nevyřešené potřeby).

**Krok 4a:** Identifikujte, jak je možné nenaplněné potřeby a s nimi spojené problémy vyřešit nákupem specifických produktů nebo služeb.

**Krok 4b:** Identifikujte prostor pro inovativní produkty dostupné na trhu (viz sekce 2.4).

**Krok 5:** Vypracujte specifikace založené na výkonu a funkci (viz další sekce).

### Poučení

Při identifikaci potřeb je možné řídit se přístupem „**shora dolů**“ (při němž osoby zodpovědné za rozhodování a analýzu ekonomického asociálního vývoje identifikují situaci, které vyžaduje zlepšení nebo představuje příležitost pro více prosperující rozvoj) nebo raději přístupem „**zdola nahoru**“ (vyvolaný veřejnou poptávkou, vyžadující jednání rozhodujících osob). Bez ohledu na zvolený přístup je základem úspěchu úplná a přesná analýza potřeb. Jen na jejím základě lze projekt správně naplánovat a účinně vyřešit aktuální potřeby veřejnosti čistě v obecném zájmu.

Jak již bylo zmíněno, informace pro identifikaci potřeb lze získat i sekundárním výzkumem, rozhovory a průzkumem. Nejlepším řešením je však kombinace všech těchto metod (dotazníky a rozhovory s cílovými skupinami, koncovými uživateli a relevantními zúčastněnými stranami, workshopy). Dotazníky zaslané poštou mají obvykle nejnižší poměr vrácených odpovědí a je dobré si zapamatovat, že kvalita odpovědí silně závisí na formulaci otázek a složení cílové skupiny. Navíc může dojít k nesrovnalostem mezi tím, co lidé říkají v rozhovoru a jaké jsou jejich skutečné zkušenosti, a proto je důležité ověřit si výsledky rozhovoru pozorováním a analýzou dokumentů.



## K zapamatování

- Proces identifikace potřeb by se měl odehrát co nejdříve a co nejřádněji, aby bylo k dispozici více času na efektivní pochopení potřeb.
- Tato fáze zabrání riziku vzniku neidentifikovaných a nenaplněných potřeb, které mohou způsobit akutní problémy.
- Je třeba vytvořit správný základ pro následné kroky, obzvláště pomocí otevřených a efektivních tržních konzultací.
- V případě společných nebo mezinárodních veřejných zakázek je možné fázi vyhodnocování potřeb provést nejprve na úrovni jednotlivých zúčastněných veřejných zadavatelů, poté na společné úrovni provést doplňkovou identifikaci společných potřeb a upravit řešení na základě kontextu národních regulací a politiky.
- Koncoví uživatelé jsou obzvláště důležití a měli by vlastně být podnětem inovativních veřejných zakázek, aby inovativní řešení pořízená ve veřejné zakázce byla těmito uživateli adekvátně přijata a efektivně využívána.
- Pokud vezmeme v úvahu, že nenaplněná potřeba je zřídka vnímána jediným veřejným zadavatelem nebo koncovým uživatelem jako priorita, dává smysl zapojit do vyhodnocování potřeb i další veřejné zadavatele nebo koncové uživatele, aby bylo možné vyvinout řešení, které je realizovatelné, interoperabilní a hospodárnější.

### 2.3.1.1. Identifikace potřeb specifických pro oblast CHYTRÉHO ZDRAVÍ

V rámci podněcování inovací ve zdravotní péči musí kupující v tomto sektoru specifikovat **potřeby, které si přejí inovativním produktem vyřešit** ve vztahu k dlouhodobým prioritám i ve vztahu ke konkrétnímu nákupu řešení. To vyžaduje, aby měli dostatečné kompetence k vyjádření potřeb a jejich převedení do efektivních požadavků na produkt, který mají firmy dodat. Kupující také potřebuje kompetence k realizaci veřejné zakázky. Tato kompetence se musí skládat z kompetencí v technické oblasti pořizované inovace a kompetence ve smyslu řízení procesu zadávání veřejné zakázky. Špatná identifikace potřeb může dokonce vést k neoptimálnímu pořízení zboží a služeb, které nesplňují skutečné potřeby lékařů a pacientů nebo způsobují problémy z hlediska výkonu a efektivity.

Identifikace potřeb ve zdravotnickém sektoru by měla probíhat v rozfázovaném procesu. Nejprve by měli veřejní zadavatelé rozhodnout o strategii identifikace potřeb - dobrým nápadem je zažehnutí konzultací interních zúčastněných stran (lékaři, zadavatelé, odborníci na IKT a ochranu dat, oddělení kvality, osoby znalé zkušeností pacientů) a externími zúčastněnými stranami (pacienti, patientské organizace, výzkumníci, akademičtí pracovníci a zdravotničtí úředníci), a to ve formě kombinace dotazníků, workshopů, pracovních skupin a pozorování a zúžit tak rozsah veřejné zakázky.

Kupříkladu projekt EEP-eHealth ([www.innovationhospitals.com](http://www.innovationhospitals.com)) použil tuto strategii za účelem identifikace několika potřeb:



- rozšíření možností pacienta zavedením platforem pro telemedicínu, telekonzultace a telediagnostiku,
- zvýšení použití individuálně upravených zdravotnických aplikací mezi pacienty
- platformy pro management chronických chorob
- ucelený systém podpory bezpečnosti pacientů - recepty na léky, výdej léků a jejich užívání,
- zrcadlové terapeutické programy pro neurologickou rehabilitaci,
- propojení EHR (elektronické zdravotní karty) a řízení procesů
- systémy podpory rozhodování založené na EHR,
- velká data (bioinformatika, integrace dat, biomarkery, použití a interpretace dat z EHR a dalších informačních systémů),
- personalizovaná a precizní medicína,
- integrace biologických a klinických údajů s dalšími užitečnými daty,
- eliminace ohrožení bezpečnosti pacientů při navrhování elektronické zdravotní karty, její implementaci a využívání,
- systémy pro dálkový monitoring implantovatelných kardiostimulátorů a defibrilátorů,
- integrovaný systém monitorování matky a dítěte během porodu,
- řešení na zkrácení doby diagnózy,
- mobilní přístroje a zařízení v medicíně,
- chirurgické nástroje (roušky, ručníky, skalpely, jehly atd.),
- pokročilé metody klinického zobrazování (např. srdce nebo sítnice),
- vylepšení zdravotně - sociálních inovací

### 2.3.2 Popis potřeb

#### Co dělat?

Před realizací tržních konzultací by měli veřejní zadavatelé správně popsat potřebu a zajistit tak dostatečný zájem a reakce ze strany potenciálních dodavatelů (ze specifického sektoru). Vyjádřením potřeby by měl veřejný zadavatel poskytnout dostatek informací, které trhu pomohou, ale neomezí jeho kreativitu, protože příliš úzká specifikace požadavků často vede k horším možnostem nabídnout inovaci. Avšak i při vyjádření potřeb co nejotevřenějším způsobem, aby umožňovaly širokou škálu možných řešení, je zároveň důležité zdůraznit veškeré zásadní nediskutovatelné faktory, aby respondenti mohli reagovat příslušným způsobem.

V tomto smyslu bude životaschopným řešením takové řešení, pro které budou existovat požadavky na základě funkce i výkonu a budou nabízet příležitost k vytvoření nového řešení, které bude zároveň splňovat výsledná očekávání. Takový podrobný, avšak nikoli příliš detailní popis potřeb je ve výsledku nejlepším způsobem k vytvoření širokého potenciálního trhu a dosažení úspor z rozsahu. Popis potřeb založený na funkci a výkonu





pomůže nastínit nákladovou metodu životního cyklu inovace, která bere v potaz náklady a přínosy inovativního řešení během jeho celého životního cyklu.

**Příklad požadavků založených na výkonu z oblasti širšího Manchesteru**

Asociace AGMA sdružující místní samosprávy z oblasti širšího Manchesteru vyhlásila veřejnou zakázku na inovace s cílem snížit výdaje na semafony a zlepšit jejich výkon. Do zakázky vstoupila firma Siemens a pomocí procesu soutěžního dialogu vytvořili komplexní specifikace a zakázku. Klient měl velmi jasnou představu o technologii, kterou chce použít. Hlavní obtíží bylo při takové zakázce identifikovat databázi zařízení a dalších věcí, které by měly být součástí údržby a zpracování velmi přesné specifikace s konkrétním naceněním, které by zajistilo, že z kapes daňových poplatníků bude zaplácena pouze práce a materiály. Ačkoli měl klient požadavek, aby dodavatel dostal inovativní řešení, klient zároveň striktně rozhodoval o technologiích a metodách.

To je skvělým příkladem inovace založené na požadavcích, kde odbornost klienta (nebo jeho konzultanta) pomohla vnést do specifikací prostředky a metody poskytnutí služeb.

**Technické specifikace** (Čl. 42, Směrnice 2014/24/EU) na inovativní práce, služby nebo dodávky mohou veřejní zadavatelé vložit do zadávací dokumentace zakázky na nákup inovativního řešení. Vypracování technických specifikací tak, aby stanovovaly požadavky na výkon a funkci, obecně umožňuje lepší dosažení cíle. Provozní a výkonnostní požadavky jsou rovněž vhodným prostředkem podpory inovací v oblasti zadávání veřejných zakázek.

Obrázek 21: Role technických specifikací

## INOVATIVNÍ VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

### Technické specifikace (článek 42 Směrnice 2014/24/EU)

**INOVATIVNÍ práce,  
služby a zboží**



**Technické specifikace požadavků na  
funkci a výkon**

Umožňuje dosáhnout cílů co nejlepším  
možným způsobem.



**Příklad: funkční požadavky Lot1 projektu HAPPI (PPI) - viz výše, 1.2.2.**

- detekce pádu osoby/obyvatele/pacienta
- poplach v případě skutečného pádu
- zajištění, že si poplachu někdo všimne (reakce)
- dohledávání poplachů (schopnost zobrazit si historii a optimalizovat řízení pádů)

**Detekční zařízení:**

- nesmí změnit povahu životního prostoru pacienta nebo obyvatele (být co nejmenší)
- musí být pro pacienta/rezidenta neutrální, nevyžadovat nošení na sobě
- musí respektovat soukromí osoby
- musí umožnit úpravu parametrů podle různého kontextu pádů
- poplachy spuštěné pádem musí být možné šířit uvnitř i vně instituce
- poplachy (kromě zvukových poplachů) musí obsahovat minimálně následující informace:
  - (i) místo pádu
  - (ii) čas poplachu

### Jak na to?

Dobrým analytickým nástrojem je v tomto smyslu metoda TLC-PE, která vytváří asociace mezi očekávanými funkcemi a kvantifikovanými cíli výkonu. Tato technika se používá u mnoha PPI projektů a klasifikuje funkce a příslušný výkon dle jednotlivých fází životního cyklu řešení (výroba, dodání, instalace, užívání, management, údržba, odstranění do odpadu), aby dodavatelé měli podněty k navržení řešení s vyšší dlouhodobou výkonností a nižšími celkovými náklady za celou dobu životního cyklu.

Další metodou používanou k určení funkčních specifikací je metoda FAST (Functional Analysis System Technique<sup>4</sup>). Podle této metody je základním prvkem systému funkce, která popisuje původní záměr nebo účel produktu, procesu nebo služby, který zadavatel očekává.

Popis funkce je omezen na dvouslovný formát: Aktivní sloveso + měřitelné podstatné jméno. Sloveso je použito k zodpovězení otázky: Co to dělá? Kdežto podstatné jméno je použito k zodpovězení otázky: K čemu se sloveso vztahuje?

Dalším užitečným nástrojem podobným metodě WIBGI<sup>5</sup> (Would IT Be Great If...) je metoda „Kéž bych měl“, při které veřejní zadavatelé mohou zorganizovat dialog/workshop na příslušné téma (tj. na téma nenaplněné potřeby) a následně zobrazit spojení možného inovativního řešení s odpověďmi na výzvu.

<sup>4</sup> <http://www.valueanalysis.ca/fast.php>

<sup>5</sup> <https://timnovate.wordpress.com/2012/02/08/wouldnt-it-be-great-if-wibgi-as-an-innovation-tool/>



#### VZOR PRO VYPRACOVÁNÍ POŽADAVKŮ NA ZÁKLADĚ VÝKONU A FUNKČNÍCH POŽADAVKŮ

**1) Definujte požadovaný výstup.**

- Čeho musí být dosaženo, aby se splnily požadavky?

**2) Proveďte analýzu výstupů a identifikujte cíle výkonu.**

- definujte konkrétní cíle výkonu, tj. specifické produkty/služby, které zadavatel chce, aby dodavatel poskytl, a to tak, že rozdělíte požadované výkony na menší úkoly propojené do logického toku aktivit.

**3) Vytvořte vhodný standard výkonu a stupně akceptovatelné kvality.**

- kdy nebo jak zadavatel zjistí, že bylo uspokojivě dosaženo výsledku (např. procento požadované shody výsledku) a jak velké odchylky od standardu budou dodavateli povoleny (např. počet povolených chyb).

### Nejčastější chyby

Potřeby jsou identifikovány příliš úzce nebo příliš široce. Není jasně stanoven časový rámec naplnění potřeb.

### Poučení

Jakmile proběhne analýza potřeb nebo identifikace příležitostí, je třeba stanovit si cíle nutné k vyřešení problému, uspokojení potřeb nebo využití příležitosti. Nejčastějším metodickým přístupem je převedení „negativní situace“ do „pozitivního úspěchu“.

### K zapamatování

- Všeobecným pravidlem zadavatelů při popisu potřeb pro tržní konzultace by mělo být jasné a jednoduché uvedení potřeb se zaměřením na problém, který je třeba vyřešit, a na výstupy, které jsou požadovány. Vyvarovat by se naopak zadavatelé měli popisování toho, jak má být řešení vybudováno.
- Veřejní zadavatelé by také měli mít jasno ohledně svého záměru ihned zahájit zadávací řízení nebo ho odložit na později, protože dodavatelé se výzvy účastní proto, aby mohli prodat své produkty nebo alespoň ovlivnit budoucí politiku nebo nákupní plány.
- Užší nebo širší popis potřeb má vliv na definici efektivních zadávacích kritérií sloužících k porovnání soutěžících subjektů. Šířeji definovaná potřeba může přilákat více nabídek ale způsobit menší konkurenci, protože nabídky bude obtížnější srovnávat. Naopak úžeji definované potřeby obvykle přilákají méně nabídek, ale konkurence je vyšší, protože je snadnější nabídky porovnat.



### 2.3.3 Popis potřeb specifických pro oblast CHYTRÉHO ZDRAVÍ

Ve zdravotnickém sektoru je třeba popsat potřeby takovým způsobem, aby měli dodavatelé dostatečnou flexibilitu navrhnout požadovaný produkt. Toho lze dosáhnout specifikací funkčních požadavků na produkt nebo detailní specifikací produktu. Avšak protože mohou být potřeby inovativního řešení v různých odvětvích zdravotnictví velmi specifické, není jednoduché ani užitečné poskytnout všeobecná doporučení, jak detailní by specifikace měly být.

Zkušenosti z úspěšných projektů ukázaly, že ačkoli mohou být specifikace detailní ve smyslu popisu toho, co je třeba vyrobit, mělo by být ponecháno na dodavateli, aby sám rozhodl, jak inovativní řešení vyrobit.

Je také třeba zdůraznit, že pro tuto fázi je důležitá **předběžná tržní konzultace** (viz níže, sekce 2.4.2): důkladný a recipročně přínosný dialog s trhem může pomoci identifikovat nejnovější produkty a vytvořit konkrétní technické specifikace. Je však také důležité, aby byl tento proces realizován v souladu s principy transparentnosti, rovných příležitostí a konkurenčního prostředí. Požadavky uvedené v zadávací dokumentaci by neměly pouze opakovat řešení navržené hospodářskými subjekty, protože by to vedlo pouze k upřednostnění těch, kdo se účastnili odborného dialogu, a omezilo by to účast konkurence.

Správnou praxí při identifikaci a popisu potřeb můžeme vidět v případě projektu nemocnice Roterham (Velká Británie), která pro popis svých potřeb navrhla specifikace založené na výstupech. Tím stanovila koncové výsledky, kterých je třeba dosáhnout, nikoli však prostředky k jejich dosažení, a dala hospodářským subjektům příležitost navrhnout nejefektivnější prostředky dosažení inovace. Tímto způsobem chtěla nemocnice dosáhnout skokové změny v pocitu pohodlí pacienta a vytvořit příjemné léčebné prostředí, v němž mohou pacienti ovládat úroveň osvětlení okolo svého lůžka, a nemocnice zároveň dosáhne úspor energie.

### 2.3.4 Analýza aktuálního stavu

#### **Co dělat?**

Třetím důležitým krokem v této rané fázi předcházející tržním konzultacím je zajistit dostatečný sekundární průzkum existujících případů jiných zadavatelů, jejichž předmětem bylo splnění podobných potřeb na jiných úrovních (místní, regionální, národní, evropské). V tomto smyslu je dobrým nápadem probádat aktuální technologické, průmyslové, vědecké a právní možnosti v sektoru, ve kterém byla daná potřeba identifikována.

Sekundární výzkum může být spojen se schůzkami se subjekty, které mají relevantní zkušenosti v dané oblasti (např. ředitelé výzkumných institucí, prodejci, kupující nebo jiné organizace).



## Jak na to?

Veřejní zadavatelé se mohou pohybovat třemi různými směry:

- Sekundární výzkum - věnuje se existujícím znalostem v dané oblasti, identifikuje úkoly a mapuje trh a klíčové hráče (dodavatele a kupující, tvůrce politiky, vývojáře nástrojů veřejných zakázek).
- Průzkum mezi experty na veřejné zakázky a osoby z praxe v tomto oboru za využití jejich sítí - přináší informace pomáhající identifikovat osvědčené postupy, aktivity v oblasti managementu rizik, pobídky a právní rámec.
- Rozhovory s odborníky - poskytnou hloubkovou analýzu inovativních veřejných zakázek v příslušném sektoru.

### **Příklad: analýza aktuálního stavu osvědčené praxe inovativních veřejných zakázek ve zdravotnictví v severských zemích**

Hlavním cílem studie bylo identifikovat osvědčené postupy v pěti severských zemích. V různých stádiích autoři využili různé metody identifikace osvědčených postupů. Kombinace metod zajistila, že analýza přesahovala diskurzivní úroveň a dokázala identifikovat konkrétní osvědčené postupy, které jsou mezi ostatními veřejnými zadavateli uznávány. Navržená metoda tudíž bere v potaz rizika při určování skutečně osvědčených postupů, protože kombinuje různé přístupy. Obsah různých metodických prvků je rozpracován níže.

Prvním úkonem při zpracování studie byl sekundární výzkum věnující se existujícím znalostem v severských zemích. Poté následoval průzkum mezi odborníky na veřejné zakázky v pěti severských zemích. Průzkum byl proveden mezi velkým množstvím klíčových hráčů na poli veřejných zakázek, a to jak mezi zástupci veřejného sektoru, tak mezi zástupci soukromého sektoru, aby zjištěné osvědčené postupy měly pevný základ. V rámci získání většího množství respondentů, a ještě přesnější identifikaci případů osvědčených postupů byla použita technika sněhové koule. Původních 139 respondentů bylo požádáno, aby doporučili i další osoby s relevantními znalostmi osvědčených postupů v oblasti čtyř ústředních témat studie. Díky tomu se průzkumu zúčastnilo dalších 32 respondentů.

Aby autoři studie přilákali další profesionály z oblasti inovativních veřejných zakázek ve zdravotnictví, rozeslali dotazníky vybraným skupinám se zaměřením na veřejné zakázky na sociální síti LinkedIn. Ve vybraných skupinách byla zveřejněna pobídka k účasti v šetření. Pobídka vyvolala ve skupinách na síti LinkedIn menší debaty a komentáře odkazující na relevantní odborníky a relevantní případy. Osvědčené postupy v Dánsku byly odhaleny právě díky odkazu na síti LinkedIn.

Dalším ústředním prvkem metodiky studie byly rozhovory. Provedeny byly dva druhy rozhovorů: 1) rozhovory o zkušenostech odborníků z praxe a 2) případové rozhovory se zástupci vybraných případů. Nejprve bylo provedeno 17 rozhovorů o praxi zkušených aktérů z této oblasti, kdy cílem rozhovorů bylo získat informace o strukturách národních trhů a moci tak identifikovat osvědčené postupy. V kombinaci s výše popsaným sekundárním výzkumem přinesly rozhovory hloubkovou analýzu inovativních veřejných zakázek ve zdravotnickém sektoru a pomohly identifikovat šest případů osvědčených postupů z praxe. Rozhovory byly zaměřeny na čtyři ústřední témata - proces a dialog, management rizik, pobídky a právní rámec. Respondenti byli navíc požádáni o reflexi své celkové zkušenosti a poskytli tak autorům studie další informace o osvědčených postupech.

Zdroj: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:701366/FULLTEXT01.pdf>



## Nejčastější chyby

Veřejní zadavatelé nejsou schopni nebo ochotni spojit se s odborníky z praxe a s jejich sítěmi v příslušných oblastech; chybí jasné akční plány ohledně práv duševního vlastnictví; chybí rozpočet na získání licencí na inovativní produkty chráněné autorskými právy; chybí znalosti příslušné legislativy, standardů, štítků nebo certifikací v oborech, které mohou mít vliv na způsob řešení potřeb pomocí inovativní veřejné zakázky.

## Poučení

Vyřešení potřeb musí být realizováno v souladu s požadavky příslušné platné legislativy a musí mít určité vlastnosti. Jako důkaz, že dodavatelé jsou schopni zadavateli poskytnout řešení splňující zákonné i technické požadavky, může zadavatel po dodavateli požadovat standardy, označení a certifikace. Pozornost je třeba věnovat i právům na duševní vlastnictví.

## K zapamatování

- Určité produkty (obzvláště ty v oblasti bezpečnosti, zabezpečení, zdraví a ochrany životního prostředí) navíc mohou vyžadovat certifikáty nebo označení potvrzující shodu produktu s určitými minimálními požadavky vycházejícími z legislativy nebo ze standardů. Je pak v zájmu veřejného zadavatele, aby v rámci zajištění co nejširší implementace inovativního řešení potvrdil soulad s legislativou a standardy.

## KONTROLNÍ SEZNAM PRO FÁZI VYHODNOCOVÁNÍ POTŘEB

FÁZE PROCESU KROK ZA KROKEM	KONTROLNÍ SEZNAM/ÚKOLY	OTÁZKY A ODPOVĚDI	NÁSTROJE
Identifikace a vyhodnocení potřeb	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identifikace potřeb musí začít co nejdříve</li> <li>- identifikace potřeb je výsledkem oprávněného požadavku nebo možného zlepšení poskytování veřejných služeb (metoda „shora dolů“)</li> <li>- nebo se mohou potřeby objevit na základě konzultací s koncovými uživateli (metoda „zdola nahoru“)</li> <li>- ujistěte se, že potřeba opravdu není naplněna a je výzvou pro veřejnou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikoval jsem správně potřeby?</li> <li>- Souhlasí koncoví uživatelé, že toto je prioritní potřeba?</li> <li>- Potvrzuje moje předchozí analýza a sekundární výzkum, že potřeba je opravdu nenaplněna?</li> <li>- Existují už patentovaná řešení nebo řešení chráněná právy na duševní vlastnictví?</li> <li>- Existují v dané oblasti štítky nebo standardy,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- přístup WIBGI</li> <li>- workshopy se zákazníky přístup „Voice of the Customer“</li> <li>- předloha obchodního případu</li> <li>- analýza nákladů po celý životní cyklus nebo nástroje na celkové náklady za vlastnictví</li> </ul>



	<p>zakázku</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- určete požadavky na základě požadovaného výsledku a vyčístele nové funkce, výkon, efektivitu a zlepšení</li> <li>- vytvořte obchodní případ</li> <li>- přiďte zdroje</li> <li>- spočítejte dostupný rozpočet</li> </ul>	<p>keré je třeba splnit?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Splňuje potřeba podmínky výzvy k veřejné zakázce, za kterou jsem zodpovědný?</li> <li>- Je obchodní případ životaschopný a udržitelný?</li> <li>- Mám adekvátní personální a finanční zajištění?</li> </ul>	
--	---	---	--

#### 2.3.4.1 Analýza aktuálního stavu ve vztahu k CHYTRÉMU ZDRAVÍ

Na úrovni EU výrazně přispívá **Evropské středisko pro sledování zdravotnických politik a zdravotnických systému**, jehož úkolem je podpora tvorby zdravotní politiky na základě důkazů. Středisko k tomu používá analýzy a šíření informací o evropských zdravotnických systémech a spolupracuje přímo s národními tvůrci politiky v oblasti podpory zdraví, solidarity, efektivity, kvality, vstřícnosti, transparentnosti a integrity.

V mnoha státech existují asociace a orgány, které mohou poskytnout výraznou pomoc při sekundárním výzkumu a analýze aktuálního stavu ve zdravotnickém sektoru. Vzorový příklad můžeme najít v Itálii, kde Středisko pro sledování italského managementu zdravotní péče (OASI) monitoruje vývoj manažerských postupů a technik a jejich zavádění do italského sektoru zdravotní péče a vytváří tak fórum pro akademiky, pracovníky z oboru a manažery. Kombinuje při tom několik výzkumných metod - analýza oficiální dokumentace, zpracování kvantitativních údajů, průzkumy, případové studie a sekundární výzkum. Podobné úkoly vykonává i Italské středisko pro pozorování farmaceutického sektoru (OSFAR) a Středisko pro sledování veřejných zakázek (OSPA).

Příkladem správné identifikace potřeb je polské zdravotnictví. Nemocnice Rawicz se spojila s projektem LCB-Healthcare, aby inovovala své procesy realizace veřejných zakázek pomocí specifikací založených na požadovaném výstupu a nákladech na celý životní cyklus pořizovaného zboží/služeb. Tato nová metoda byla použita při nákupu **nemocničních uniforem**, protože na tento nákup byl dostatek času a samotný nákup s sebou nesl jen nízká rizika a byl relativně snadno realizovatelný. Nejprve dostaly zdravotní sestry otázky ohledně pozitiv a negativ uniforem, které aktuálně nosí, a byly požádány o **předložení návrhů na vylepšení**. Tím zadavatel získal jasné a dobře definované parametry, které vytvořily základ specifikací založených na výstupech: uniformy musí být funkční, atraktivní snadno použitelné, snadno prateľné, odolné, jejich celý životní cyklus musí být úsporný a udržitelný z hlediska životního prostředí. Po zjištění potřeb a popisu specifikací



na základě výstupů byly kontaktovány jiné nemocnice s cílem zjistit jejich zájem a v Úředním věstníku EU a na webu nemocnice bylo uveřejněno předběžné oznámení. Nemocniční zaměstnanci přímo oslovili 32 potenciálních dodavatelů a přizvali je k otevřené schůzce. Osm těchto dodavatelů se schůzky zúčastnilo a 7 potvrdilo zájem, a proto s nimi byl zahájen odborný dialog. Po ukončení dialogů bylo použito omezené zadávací řízení a dodavatelé předložili své nabídky v říjnu 2012. Následně podepsala nemocnice smlouvu s vítězným dodavatelem, který nabídl oděvy ze směsi polyesteru a lyocellu (vlákna vyráběného z eukalyptu). Vzhledem ke snížení nákladů na praní a menšímu obratu tyto oděvy přinesly výrazné úspory.

### 2.3.5 Vypracování analýzy nákladů a přínosů

#### Co dělat?

Po identifikaci nenaplněných potřeb z hlediska vylepšení funkčnosti/výkonu, kterých by mělo být dosaženo, a po analýze aktuálního stavu v příslušném sektoru je dalším krokem analýza nákladů a přínosů prováděná formou obchodního případu či studie proveditelnosti. Ten poskytne ekonomické důkazy výhod inovativní veřejné zakázky. V tomto směru se poskytne veřejnému zadavateli analýza nákladů a přínosů, přehled o tom, jak prakticky zorganizovat veřejnou zakázku, aby se maximalizovaly očekávané výsledky a náklady a rizika zároveň zůstaly na přijatelné úrovni (např. délka veřejné zakázky, rozsah interakce s dodavatelem, minimální požadavky na výkon/funkčnost, minimální požadavky na vylepšení kvality/efektivitu, přínosy/rizika strategie veřejné zakázky a volby, jako je rozdělení zakázky do menších nebo zvážení, zda řešení zakoupit či ne). Parametry určené v průběhu analýzy nákladů a přínosů se musí neustále ověřovat a případně v průběhu otevřených tržních konzultací modifikovat, aby bylo možné určit, zda byly teoretické domněnky správné nebo ne.

#### Jak na to?

Přínosy a náklady musí být součástí trojrozměrného schématu: obvyklý scénář, nejlepší scénář, nejhorší scénář. V případě obvyklého scénáře, který předpokládá, že se inovativní veřejná zakázka neuskuteční, se přínosy vypočítávají ve smyslu ponechání prostředků na bankovním účtu a náklady ve smyslu úpadku kvality/efektivitu veřejných služeb a dalších negativních vedlejších efektů. V případě nejlepšího a nejhoršího scénáře se však náklady a přínosy počítají ve spojení s okamžitou a budoucí situací pro celý cyklus veřejné zakázky (v průběhu celé doby, po kterou bude inovace využívána) a dopad na efektivitu veřejných služeb.

#### **Metodika provedení efektivní analýzy nákladů a přínosů**

Obchodní případ provádí analýzu nákladů a přínosů na základě tří finančních indikátorů:





- **Čistá současná hodnota** - používá se k vyhodnocení celkové ziskovosti projektu v okamžiku, kdy se zadavatel rozhodne, zda projekt zahájí, v porovnání s peněžními částkami dostupnými v různých stádiích projektu, přičemž se bere v úvahu skutečnost, že PPI se obvykle odehrává ve střednědobém až dlouhodobém časovém úseku. Pokud analýza ukáže možnost vzniku pozitivní čisté současné hodnoty, může veřejný zadavatel zvážit zahájení procesu PPI.
- **Vnitřní míra výnosnosti** - vztahuje se k čisté současné hodnotě a představuje úrokovou míru, pro kterou je čistá současná hodnota rovna nule, tj. míra, při které náklady projektu vyrovnávají přínosy se ziskem rovnajícím se nule. V praxi představuje maximální úrokovou míru, kterou si veřejný zadavatel může dovolit platit poskytovateli půjčky, pokud si potřebuje vypůjčit finanční prostředky. Pokud se očekává, že úroková míra bude po celou dobu trvání projektu nízká, může být investice do projektu atraktivnější. Vysoké úrokové míry naopak od investic do veřejné zakázky na inovativní řešení odrazují.
- **Návratnost investic** - je definována jako čistá současná hodnota projektu podělená investicemi, což určí, kolik eur se vrátí za každé investované euro. Z přísně finančního pohledu by měl být projekt zahájen tehdy, pokud poskytne vyšší návratnost investic než peníze uložené v bance.

Vhodnými nástroji pro zahrnutí ekonomické evaluace současných i budoucích nákladů a přínosů jsou celkové náklady na vlastnictví a náklady na životní cyklus. Ty lze použít buď pro celý projekt nebo pro jednotlivé procesy, které jsou součástí projektu. Použití takové metody ukazuje, že i když se inovativní veřejná zakázka může zdát z krátkodobého hlediska dražší než nákup existujícího řešení, může být z dlouhodobého hlediska levnější pořízení nové technologie. Využívání metod celkových nákladů na vlastnictví a nákladů na životní cyklus umožňuje zahrnout do celkové čisté současné hodnoty projektu nejen interní provozní náklady a přínosy, ale i externí environmentální a společenské náklady a přínosy.

Výpočetní nástroj používající metodu celkových nákladů na vlastnictví je uveden v příloze tohoto dokumentu.

Podle výsledků analýzy nákladů a přínosů je možné získat užitečné indikátory potřebné k zahájení seriózního, realistického a proveditelného plánování inovativní veřejné zakázky, obzvláště pak:

- 1) Opatření k optimalizaci přínosů. Patří sem například minimální očekávané vylepšení kvality/efektivity, které je zahrnuto ve specifikacích funkčních, cenových a výkonnostních požadavků na řešení (např. požadavek, aby dodavatelé přišli s novým řešením, díky kterému bude dosaženo minimálně 30% zlepšení kvality/snížení nákladů na straně zadavatele); opatření k zajištění širší komercializace řešení a snížení ceny v dlouhodobém časovém horizontu (sloučení poptávky a možnost zadavatelů z třetí země zakoupit řešení přímo na základě rámcové dohody může být užitečným nástrojem ke zvýšení přínosů na straně dodavatele, který tak bude mít možnost snížit veřejnému zadavateli cenu - viz níže).
- 2) Opatření k ovlivnění nákladů. Příkladem je určení celkového rozpočtu alokovaného na PPI a velikosti nakupující skupiny nebo zahrnutí specifikačního požadavku, aby dodavatel navrhl inovativní řešení snižující náklady na provoz, údržbu nebo samotný produkt.
- 3) Opatření k ovlivnění doby užívání přínosů, například určení doby, za jakou má dodavatel dokončit výzkum a vývoj nebo realizaci řešení a doba, během které může být řešení po jeho zavedení používáno.
- 4) Opatření ke snížení rizik nebo neúspěchu (mnohem větší v případě PCP): v případě PPI musí zadavatel zkontrolovat a vyzkoušet, zda je inovativní produkt skutečným řešením pro identifikovanou potřebu. Začít by se mělo nákupem menšího množství jednotek,



zahájením pilotní veřejné zakázky, distribucí nového řešení do různých oddělení organizace a prováděním důkladného monitorování a získávání smysluplné a statisticky významné zpětné vazby.

#### VZOR PRO PROVEDNÍ EFEKTIVNÍ ANALÝZY NÁKLADŮ A PŘÍNOSŮ

##### Obchodní možnosti

Nastítnit zvažované možnosti a benefity i nevýhody každé z nich.

Promyslet řízení v rámci organizace, např. zda by se měl vytvořit samostatný tým nebo zda by najmutí manažeři měli být z řad Organizačních struktur pro veřejné zakázky.

Zjistit, zda je před určením zdroje nutné provést *due diligence*.

Je třeba použít proces rozdělený do fází? Např. nejprve pracovat s vyšším stupněm smluv/dodavatelů, dokud se vše neustálí a poté zapojit i nižší stupeň managementu (např. využít rámcové dohody poskytující možnost využití třetí strany z jiného státu?).

Zvážit požadavky na související náklady a zdroje pro každou možnost:

- náklady na zaměstnance (zvážit, zda lze ušetřit zapojením jednoho smluvního manažera, který má na starosti podobné dodavatele dodávající zboží/služby stejným zúčastněným stranám),
- veškeré zdroje pro provedení *due diligence* smluv,
- multidisciplinární zdroje,
- požadované dovednosti,
- náklady na školení,
- mohou být zdroje přiděleny z jiných úkolů, např. z aktuálních reaktivních/protipožárních opatření?

- nástroje pro zlepšení efektivity,
- náklady na mobilizaci,

##### Časový plán

Zvážit plán zahájení a časový plán implementace změny, např. předefinovat funkce zaměstnanců, nábor zaměstnanců, školení atd.

##### Klíčové zúčastněné strany

Které strany to jsou? (na základě oblastí činnosti dotčených poskytovanými službami)

##### Vyhodnocení investic

Porovnání přínosů a nákladů (těmto může být přidána hodnota). Můžete se zavázat k potenciálním úsporám x%?

Vyhnutí se nákladům na řešení neočekávaných problémů.

Definice hodnoty projektu jako investice.

##### Hlavní rizika

Shrnutí rizik a vyjádření jejich pravděpodobného dopadu a plány na snížení dopadu.

Detailní popis jak lze realizovat CBA analýzu nalezneme například v dokumentu Průvodce analýzou nákladů a přínosů investičních projektů dostupné na:

[http://web.opd.cz/wp-content/uploads/2015/08/CBA-Guide-Final-Report\\_CZ.pdf](http://web.opd.cz/wp-content/uploads/2015/08/CBA-Guide-Final-Report_CZ.pdf)

### Nejčastější chyby

Veřejní zadavatelé někdy jednoduše neprovedou řádnou analýzu nákladů a přínosů; v praxi není neobvyklé, že dojde k vyhodnocení potřeb a je zahájen proces zakázky bez zdokumentování odůvodnění dané volby. Komplexní veřejné zakázky vyžadují výrazné množství času a úsilí. Je důležité, aby jakékoli rozhodnutí pustit se do konkrétního



projektu veřejné zakázky, bylo založeno na důkladném a komplexním vyhodnocení souvisejících otázek a dostupných možností. Veřejné zakázky založené na nedostatečném průzkumu a neověřených předpokladech nepřinesou požadované výsledky a cíle.

### Poučení

Veřejní zadavatelé musí provést efektivní analýzu nákladů, která jim poskytne jasné odůvodnění, proč je možné projekt veřejné zakázky zahájit, a která názorně ukazuje zvážení klíčových aspektů.

Záměrem obchodního případu je stanovit jasné odůvodnění navrhovaného postupu, a to předvedením toho, že projekt/zakázka splní potřeby organizace, že bylo zvoleno nejvhodnější zadávací řízení, je dosažitelné, finančně dostupné a představuje solidní komerční řešení a je udržitelné.

Analýza nákladů a přínosů by měla zahrnovat přínosy, kterých bude dosaženo, a problémy, které tím budou vyřešeny, náčrt časového rozvrhu, odůvodnění projektu, odhadované náklady a dostupný rozpočet, rozpočet na požadované materiály, personální zabezpečení, dopady na zákazníky/uživatelé a hlavní rizika.

Analýza musí být schválena na příslušné hierarchické úrovni ve fázi plánování veřejné zakázky, a ještě před zahájením samotného zadávacího řízení.

### K zapamatování

- Analýza nákladů je nástrojem na podporu managementu investic a projektu před, během a po jeho realizaci.
- V této úvodní fázi určuje, zda má zahájení veřejné zakázky dostatečné ekonomické odůvodnění, a stanovuje klíčové parametry organizace veřejné zakázky.
- Jako taková představuje zásadní kontrolní nástroj, na který se projektový manažer pravidelně zpětně odkazuje, aby se ujistil, že je projekt i nadále životaschopný.
- V některých případech jsou ovšem společenské nebo environmentální přínosy tak žádoucí, že je třeba uskutečnit veřejnou zakázku i tehdy, pokud není finančně zisková.

## 2.4 Předběžná tržní konzultace a uveřejnění předběžného oznámení

### Co dělat?

V případě, že z identifikace potřeby a pozitivní analýzy nákladů a přínosů vyplývá nutnost inovativní veřejné zakázky, musí veřejní zadavatelé zapojit již v rané fázi trh a shromáždit informace relevantní pro tento projekt.



Zajímavými inovacemi zahrnutými do nedávno schválených směrnic 2014/24/EU a 2014/25/EU je jednak možnost provést předběžné tržní konzultace (čl. 40 směrnice 2014/24/EU), aby zadavatel účinně sdělil dodavateli své požadavky, a dále zavedení opatření podporujících sloučení požadavků veřejných zadavatelů do společné přeshraniční veřejné zakázky ku prospěchu jak zadavatelů (dosažení kritického množství), tak dodavatelů (kteří tak mohou proniknout na širší trh - ať už na místní, regionální nebo evropské úrovni, nebo mohou uzavřít rámcovou dohodu na své produkty - viz níže - a významný stimul k inovacím). Před zahájením zadávacího řízení mohou veřejní zadavatelé realizovat tržní konzultace s výhledem na přípravu veřejné zakázky a s úmyslem informovat hospodářské subjekty o svých plánech a požadavcích na pořízení řešení. To lze uskutečnit prostřednictvím přístupu „shora dolů“, tj. požádáním hospodářských subjektů o předvedení jejich řešení, nebo prostřednictvím konzultací „zdola nahoru“, tj. dotazováním koncových uživatelů (např. lékařů a pacientů v nemocnici). Těch se lze dotazovat na jejich nejvýznamnější neuspokojené potřeby (např. vysoká teplota v pokojích) a na to, jak by bylo možné tyto otázky vyřešit (např. vybudováním energeticky úsporné klimatizace).

V ČR předběžné tržní konzultace jsou institutem upraveným v ustanovení § 33 zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek.

#### **ZAMĚŘENÍ: PŘEDBĚŽNÉ TRŽNÍ KONZULTACE A PPI**

Předběžné tržní konzultace mohou být obzvláště užitečné v případě veřejných zakázek na inovativní řešení (PPI), které se týkají nákupu zboží a služeb se zvláštní odbornou, finanční nebo smluvní komplexitou.

Aby bylo možné vydat informované rozhodnutí o tom, co se v rámci PPI zakoupí a jaké budou specifikace, mohou veřejní zadavatelé vyhledat nebo přijmout rady od nezávislých odborníků anebo tržních subjektů, ovšem pod podmínkou, že to neovlivní konkurenční prostředí nebo nezpůsobí porušení principů transparentnosti a nediskriminačního jednání.

Aby se zadavatel vyhnul těmto nepříjemnostem, je užitečné určit jasnou hranici toho, co je možné, a čeho je naopak třeba se vyvarovat v průběhu předběžných tržních konzultací. Obzvláště to platí v případě, když má veřejný zadavatel jen omezené dovednosti, časové a personální možnosti a potenciální mezery ve znalostech ohledně inovací. Dále je třeba vzít v úvahu, že kromě určitého stupně averze vůči rizikům spojeným s inovacemi mohou mít veřejní zadavatelé také obavy z toho, že řádný průzkum trhu je časově náročný a může způsobit opožděné zahájení samotného zadávacího řízení.

V případě PPI by veřejní zadavatelé měli ve vhodném věstníku (nebo v případě zakázek nad prahovou hodnotou v Úředním věstníku EU) zveřejnit oznámení popisující cíle zadavatele a popis odborných, finančních či smluvních omezení. Pokud se jedná o přeshraniční zakázky, měl by je zadavatel zveřejnit v Úředním věstníku Evropské unie a uskutečnit rozhovory se všemi zaujatými stranami (hospodářské subjekty, zúčastněné strany, koncoví uživatelé). Aby konzultace byly opravdu konstruktivní, je důležité udržovat adekvátní stupeň zachování důvěrnosti informací, jinak by mohlo dojít k vyrazení *know-how* nebo obchodního tajemství. Je také třeba dbát na to, aby nebyla kontaktovanému hospodářskému subjektu poskytnuta koncese neoprávněné výhoda při vytváření technických specifikací.



V rámci zachování transparentnosti musí veřejní zadavatelé zveřejnit výsledky veřejných konzultací před zahájením samotného zadávacího řízení.

Popis pro prostředí ČR je dostupný na Portálu o veřejných zakázkách Ministerstva pro místní rozvoj. <http://www.portal-vz.cz/getmedia/1ce94ec8-b90d-49e2-ba16-bac17f5d4a72/PREDBEZNE-TRZNI-KONZULTACE.docx>

### Jak na to?

Tato fáze, známá také jako „dialog s trhem“, představuje interakci s dodavateli, odborníky, poradci na inovace, koncovými uživateli (a jejich sdruženími) a kýmkoli dalším, kdo má znalosti v příslušném oboru. Účelem dialogu je získat vstupní informace ohledně potřeb a možných řešení dostupných na trhu i těch, které jsou zatím jen ve fázi plánování nebo výzkumu a vývoje. Tržní konzultace jsou zároveň nástrojem k informování dodavatelů o plánované veřejné zakázce a k zahájení interakce mezi zadavatelem a dodavateli, aby dodavatelé měli dostatečně dlouhou dobu se připravit.

Tržní konzultace lze realizovat buď vydáním předběžného oznámení, které upozorní trh na budoucí požadavky a dodavatelé budou moci vyjádřit svůj zájem podat nabídku, nebo zveřejněním informací v oborových časopisech, webových stránkách či fórech.

#### **ZAMĚŘENÍ: UVĚŘEJNĚNÍ PŘEDBĚŽNÉHO OZNÁMENÍ**

Uveřejnění předběžného oznámení není povinné (článek 48 směrnice 24/2014/EU). Zveřejnění předběžného oznámení ovšem může mít tu výhodu, že uchazeči o zakázku budou schopni rychleji podat své nabídky. Institut předběžného oznámení byl představen proto, aby veřejní zadavatelé mohli trh informovat o svých nadcházejících zakázkách. V poslední době ovšem veřejní zadavatelé používají předběžné oznámení založené na specifické zakázce. Předběžné oznámení lze také použít ke zjištění rozsahu zájmu trhu. Je také důležité vědět o jakýchkoli dalších navrhovaných veřejných zakázkách na služby, práce nebo dodávky v rámci EU i mimo ni, které se ve stejnou dobu vyskytují v okolí veřejného zadavatele a které jsou nad prahovou hodnotou EU. Mějte na paměti, že podobné veřejné zakázky v jiných sekcích organizace veřejného zadavatele musí být spojeny dohromady. Předběžná oznámení pro následující rok je možné zveřejnit v listopadu/prosinci předchozího roku, avšak minimálně 52 dní a maximálně 1 rok před zveřejněním konkrétní zakázky.

Zveřejnění předběžných informací v Úředním věstníku Evropské Unie je možné uskutečnit za použití standardizovaných formulářů dostupných na oficiální stránce (<http://simap.eu.int>).

Podrobný návod pro prostředí ČR je dostupný na Portálu o veřejných zakázkách Ministerstva pro místní rozvoj. [http://portal-vz.cz/getmedia/c46ada55-c970-447e-95d2-d481839eaa73/Methodika-k-vyhlasce-o-uverejnovani-a-profilu-zadavatele\\_v1-bez-registrace.pdf](http://portal-vz.cz/getmedia/c46ada55-c970-447e-95d2-d481839eaa73/Methodika-k-vyhlasce-o-uverejnovani-a-profilu-zadavatele_v1-bez-registrace.pdf)

Další možností je zorganizovat workshopy, konference či semináře s dodavateli a zadavateli.

#### **ZAMĚŘENÍ NA ODBORNÝ DIALOG**

Komplexní a smysluplný **odborný dialog** je základním předpokladem efektivní a funkční veřejné zakázky,



obzvláště pak v případech komplexních zakázek, jakou je například inovativní veřejná zakázka.

V předběžném oznámení nebo v jakémkoli jiném oznámení o nadcházející veřejné zakázce by měli veřejní zadavatelé informovat hospodářské subjekty či jiné strany projevující zájem o nutnosti odborného dialogu.

V předběžném oznámení musí veřejný zadavatel definovat předpoklady, které musí hospodářský subjekt splňovat, aby se mohl odborného dialogu zúčastnit, a jasně určit jeho časový rámec (včetně lhůty pro vyjádření zájmu), rozsah (jaké zboží, práce nebo služby bude pořizovat) a záměr (informace o tom, čeho chce veřejný zadavatel dosáhnout ve smyslu nejlepšího, nejmodernějšího, technicky, technologicky, organizačně a ekonomicky nejvýhodnějšího řešení identifikované potřeby).

Technický dialog by měl být primárně zaměřen na získání následujícího:

- detailního popisu předmětu nadcházejícího zadávacího řízení,
- podmínek spojených se zadávací dokumentací,
- obsahu zakázky,
- odhadu hodnoty předmětu zakázky,
- určení všech cenových složek ovlivňujících cenu realizace projektu,
- užitečných prvků potřebných k definici hodnotících kritérií tendru.

Takto veřejný zadavatel získá veškeré informace nutné k přípravě dokumentace k veřejné zakázce a informace o nejlepších možných řešeních, která už na trhu existují. Minimálně pak diskuze odhalí, zda lze identifikovanou potřebu naplnit a zda je na trhu dostatek potenciálních dodavatelů pro vytvoření vhodného konkurenčního prostředí.

Během odborného dialogu se veřejní zadavatelé musí detailně řídit principy zahrnutými ve čl. 40 směrnice 2014/24/EU a relevantní národní legislativou o zadávání veřejných zakázek. Odborný dialog by měl být veden tak, aby:

- Zajistil spravedlivou hospodářskou konkurenci a spravedlivé jednání s hospodářskými subjekty, které se jich účastní a které se budou potenciálně chtít zúčastnit zadávacího řízení. Obzvláště přínosnou aktivitou jsou jednak samostatné schůzky se všemi zúčastněnými hospodářskými subjekty, na kterých je zadavatel může předem upozornit, na co se připravit, a také společné schůzky.
- Zajistil, že zúčastněné hospodářské subjekty dají souhlas s tím, aby zadavatel mohl získané informace použít při přípravě zadávací dokumentace (a obzvláště pak při popisu předmětu zakázky). Zároveň by se mělo při dialogu dbát na to, aby nedošlo k vyzrazení případných obchodních tajemství (obzvláště pak dalším hospodářským subjektům).
- Jasně vyjádřil, že toto oznámení není výzvou k podání nabídky ani výzvou k účasti v probíhajícím zadávacím řízení, a že účast na odborném dialogu není podmínkou k podání nabídky v nadcházející veřejné zakázce.

#### **Příklad workshopů a informačních dní (INFODAYS) v rámci projektu HAPPI**

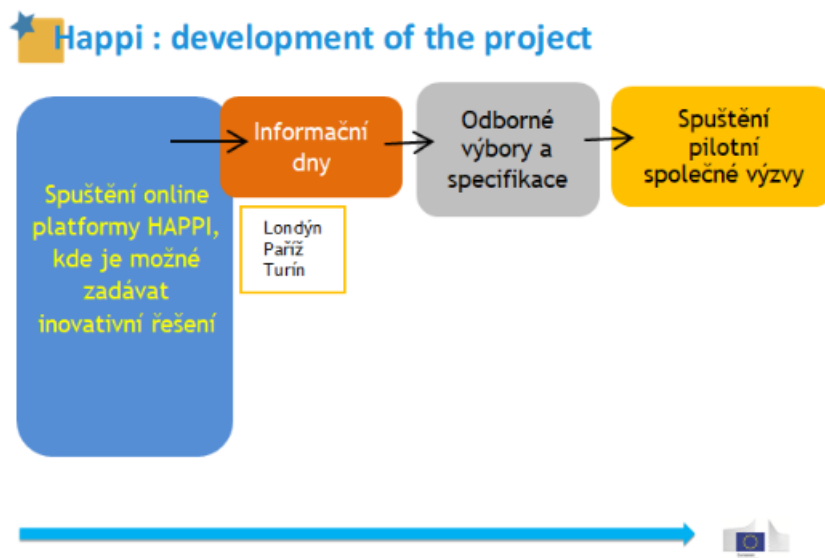
Během realizace projektu HAPPI probíhala aktivní spolupráce mezi veřejnými zadavateli s cílem najít to nejlepší zboží a služby respektující principy EU a Směrnici EU o zadávání veřejných zakázek.

V rámci **projektu HAPPI** byli dodavatelé inovativních řešení v oblasti zdravého stárnutí přizváni na informační dny a networkingové akce pořádané ve čtyřech hlavních evropských městech (Londýn - 24. 09. 2013, Paříž - 9. 10. 2013, Turín - 30. 10. 2013 a Vídeň - 2. 12. 2013: <http://www.happi-project.eu/Events/12/9/1>).

Tyto **informační dny** poskytují dodavatelům příležitost dozvědět se, jak používat **online platformu HAPPI**, která je tržním prostorem, kde mohou hospodářské subjekty předvést své inovativní produkty a služby ještě před samotnou výzvou k účasti v tendru a formálním zadávacím řízením.

Zároveň slouží informační dny jako networkingová událost, kde se mohou dodavatelé setkat se členy HAPPI včetně šesti ústředních nákupních subjektů v oblasti zdravotní péče, kteří mohou zodpovědět jejich dotazy. Lze samozřejmě podniknout i další kroky pro realizaci specifičtější diskuse na téma zdravého stárnutí.

Obrázek 22: Vývoj projektu HAPPI



### Nejčastější chyby

Běžnou chybou je, že zadavatel včas neinformuje trh o svých potřebách nebo neposkytne trhu adekvátní informace o svém záměru a potřebách formou předběžného oznámení nebo prostřednictvím jiných dokumentů. Stává se také, že veřejní zadavatelé nedokáží identifikovat buď správný segment trhu, kde by mohli uskutečnit otevřené tržní konzultace s vhodnými hospodářskými subjekty, nebo způsob/komunikační platformu, která by veřejnému zadavateli nejlépe vyhovovala (tj. fyzické plenární schůze, dvoustranné rozhovory, tematické workshopy, průzkumy trhu, online webináře nebo konzultační platformy).

### Poučení

Osvědčené postupy ukazují, že užitečným nástrojem je průzkum trhu 6-12 měsíců před oznámením o zahájení zadávacího řízení, protože dává dodavatelům dostatečný čas připravit se a vyvinout inovativní produkty.

Užitečné je i zapojení multidisciplinárního týmu odborníků do vedení diskuzí a interpretace výsledků tržních konzultací.

### K zapamatování

- Včasné sdělení předmětu a potřeb budoucích veřejných zakázek (buď formou předběžného oznámení, nebo některou z forem dialogu) umožňuje dodavatelům včas a správně reagovat.



- V otázce ochrany práv duševního vlastnictví a obchodních tajemství je užitečné rozlišovat mezi PPI a PCP. PPI se většinou týkají konce životního cyklu produktu a práva duševního vlastnictví obvykle vlastní dodavatel a veřejným zadavatelům jsou pouze poskytnuta licenční práva.
- Podle pravidel EU se mohou předběžné tržní konzultace uskutečnit pod podmínkou, že nezpůsobí narušení konkurenčního prostředí. Je tedy nutné vyhnout se situacím, kdy by došlo k situaci upřednostnění společností, které se dialogu zúčastnily (tj. nepopisovat technické specifikace tak, aby vyhovovaly pouze jedinému dodavateli).
- V rámci zajištění transparentnosti je potřeba poskytnout všechny informace sdělené veřejným zadavatelem v průběhu odborného dialogu všem potenciálním dodavatelům (např. formou zveřejnění otázek a odpovědí).

#### KONTROLNÍ SEZNAM PRO FÁZI TRŽNÍCH KONZULTACÍ

FÁZE PROCESU KROK ZA KROKEM	KONTROLNÍ SEZNAM/ÚKOLY	OTÁZKY A ODPOVĚDI	NÁSTROJE
Proved'te předběžné tržní konzultace	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umožněte dodavatelům včas a správně reagovat.</li> <li>- Adekvátně zveřejněte záměr pořídit ve velkém rozsahu zboží/služby.</li> <li>- Jasně odlište tuto fázi od samotného zadávacího řízení.</li> <li>- Budujte důvěru mezi veřejným a soukromým sektorem.</li> <li>- Proved'te křížovou kontrolu minimálního objemu nákupu, která je potřeba k přesvědčení dodavatelů uvést na trh inovativní řešení, které vyhovuje vašim požadavkům na poměr kvalita - cena.</li> <li>- Ujasněte si, zda bude nutné vyhodnotit kapacitu dodavatele vzhledem k definovaným standardům, označením nebo testům shody.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existuje už na trhu řešení, které by vyřešilo identifikované potřeby?</li> <li>- Pokud ano, je možné, aby dodavatelé dodali řešení, které by splnilo moje identifikované potřeby ve standardním časovém rámci?</li> <li>- Byly domněnky obchodního případu realistické?</li> <li>- Je PPI správnou formou veřejné zakázky (tj. není třeba výzkum a vývoj) nebo je vhodnější volbou PCP (riziko použití existujícího komerčního řešení je příliš velké)?</li> <li>- Přistupoval jsem ke všem stranám transparentně, rovně a bez diskriminace?</li> <li>- Odlišil jsem od sebe jasně tržní konzultace a zadávací řízení?</li> <li>- Zvážil jsem otázky práv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zveřejnění předběžného oznámení.</li> <li>- Informační dny a workshopy s potenciálními dodavateli.</li> <li>- Prostudování osvědčené praxe na národní a mezinárodní úrovni.</li> </ul>





		<p>duševního vlastnictví a zachování mlčenlivosti?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dosáhli jsme dostatečného objemu nákupu, který přesvědčí dodavatele k vyvinutí inovativního řešení odpovídajícího mým požadavkům na kvalitu a cenu?</li> <li>- Zveřejnil jsem předběžné oznámení, abych sdělil záměr pořídit inovativní řešení a popsal jsem, jakým způsobem musí dodavatelé dokázat svou schopnost poskytnout potřebnou službu/produkt?</li> <li>- Oslovilo předběžné oznámení jasně správný potenciální sektor trhu?</li> <li>- Uvádí se v předběžném oznámení jasně časový rámec plánované veřejné zakázky?</li> </ul>	
--	--	---	--

#### 2.4.1 Specifické vlastnosti předběžné tržní konzultace a uveřejnění předběžného oznámení pro CHYTRÉ ZDRAVÍ

Při nákupu inovativního zboží nebo služeb s vhodným poměrem hodnota/cena je zcela zásadní, aby úředníci a zadavatelé ze sektoru zdravotnictví včas začali komunikovat s potenciálními dodavateli. Omezená nebo žádná komunikace může vést k nedostatku povědomí o situaci na trhu. Naopak efektivní a komplexní průzkum situace může: stimulovat konkurenční prostředí; snížit závislost na malém počtu dodavatelů; poskytnout zadavatelské organizaci informace užitečné pro vytvoření strategie budoucí veřejné zakázky; vyjasnit očekávání trhu a připravit zúčastněné strany na nadcházející tendr; posílit vztahy mezi průmyslem a veřejnými zadavateli; umožnit malým nebo novým hráčům na trhu vstoupit na trh; poskytnout zadavatelům ve zdravotnictví lepší porozumění realitě požadavků; umožnit trhu klást otázky nebo vznést námitky ke způsobu veřejné zakázky; vyhnout se zdoluhavému a složitému procesu, který může nastat, pokud si tým veřejného zadavatele nebo lékaři nejsou jistí, zda je na trhu dostupný požadovaný produkt.



Co se týče způsobu realizace **předběžných tržních konzultací**, lze využít následující: strukturované informační dny pro dodavatele umožňující otestovat, jak přemýšlí o požadavcích a výsledném řešení ještě před formálním zahájením zadávacího řízení; dotazníky a rozhovory pro získání informací o trhu; vydání dokumentů o konkrétní příležitosti; sdělení oznamující budoucí potřebu zadavatele a tendr (formou předběžného oznámení či jinak - tisková zpráva, webové stránky, schůzky s průmyslovými hráči); zveřejnění otevřené výzvy k předložení návrhů na novou technologii a inovaci.

V sektoru zdravotní péče je příkladem osvědčené praxe předběžných tržních konzultací projekt HAPPI ([www.happi-project.eu](http://www.happi-project.eu)). Před zveřejněním společné výzvy k veřejné zakázce byla s důrazem na malé a střední podniky rozlišena nejlepší řešení a nejlepší podniky, a to ve třech po sobě jdoucích krocích:

1) nejprve byly podniky vyhodnoceny pomocí webového nástroje HAPPI pro management inovací s akreditací ISO9001 (platforma DARS - *Data Acquisition and Reviewing System*), aby představily své portfolio produktů a vyplnily všechny položky na hodnotícím formuláři (registrace, schopnost vytvořit koncept, dohoda o zachování mlčenlivosti, *due diligence* a úplný popis projektu). **Všechny podniky musely tento krok uskutečnit do 31. ledna 2014 a jejich informace byly poté zveřejněny ve speciální sekci nazvané „Přehledka inovací“.** Vysoký počet návrhů lze přičíst čtyřem informačním dnům, které se uskutečnily v Londýně, Paříži, Turínu a Vídni. Ty nahradily zveřejnění předběžného oznámení a představovaly přístup orientace na trhu a vyhodnocení evropského trhu.

2) Poté tři odborné výbory vyhodnotily podniky, které úspěšně prošly procesem hodnotícího formuláře. Ve výborech zasedali odborníci z oborů geriatric, pracovní terapie, fyzioterapie, stavebnictví, designu, pečovatelsví, osobní asistence, ergonomie, psychomotorické terapie a osobní pomoci. Ti měli zajistit, že navrhované inovace jsou v souladu s inovačními požadavky institucí, které se věnují péči o postarší osoby (např. nemocnice a rezidenční zařízení). **Odborné výbory musely odpovědět na tyto hlavní otázky: Je produkt nebo služba skutečně inovativní? Řeší potřeby uživatelů (nemocnice a organizace pro péči o seniory)? Představuje produkt prototyp nebo je už dostupný na trhu? Je v souladu s tématem zdravého stárnutí? Je snadné produkt/službu rozšířit na evropské úrovni?**

3) Nakonec odborné výbory vytvořily seznam podniků, které prošly do užšího výběru, a tyto podniky byly pozvány k účasti na individuálním telefonickém pohovoru, kde měly představit detailní prezentaci navrhovaného řešení, aby bylo možné vyhodnotit uskutečnitelnost produktu/služby v rámci přeshraniční veřejné zakázky v souladu s cíli projektu HAPPI. Zvláštní důraz byl kladen na inovativní aspekty navrhovaných řešení.

V rámci projektu EcoQUIP (financovaného Programem EU pro konkurenceschopnost a inovace 2007-2013) nemocnice v obci Sucha Beskidza v Polsku pořídila v rámci PPI kvalitní, efektivní a udržitelné inovativní řešení. Po zdlohavém procesu byla identifikována potřeba nemocnice „zlepšit tepelné pohodlí pacientů i zaměstnanců“. Tato



výzva zahrnovala dva požadavky - zlepšit energetickou hospodárnost nemocnice a splnit požadavky nových právních standardů na infrastrukturu, které vydalo polské Ministerstvo zdravotnictví. Nemocnice využila odborného dialogu k získání informací o možných řešeních. V Úředním věstníku EU a na vlastních webových stránkách zveřejnila předběžné oznámení a dalších 8 nemocnic v regionu projevilo svůj zájem poučit se z výsledků projektu. Realizovány byly i akce vedoucí k aktivizaci trhu, při nichž bylo kontaktováno 209 potenciálních dodavatelů z celé Evropy. Ti byli pozváni k odbornému dialogu: 19 společností podalo své nabídky a se 16 byly vedeny odborné dialogy. U navrhovaných řešení se lišily použité technologie, náklady, rozsah nutných změn infrastruktury nemocnice a očekávané výstupy. Nakonec rozdělila nemocnice veřejnou zakázku do tří kategorií: 1) řešení zamezující vystavení přímému slunečnímu záření, 2) zařízení na chlazení, vytápění a oběh vzduchu, 3) řešení pro využití obnovitelných zdrojů energie. V roce 2014 nemocnice vyhlásila veřejnou zakázku na řešení v první kategorii.

Díky tržním konzultacím realizovaným v rámci procesu PCP a PPI na evropské úrovni je možné určit seznam internetových stránek obsahujících velké množství inovativních produktů a služeb s nimi spojených.

Více o seznamech produktů dostupných díky projektům PCP lze nalézt na následujících odkazech:

- V rámci **projektu NYMPHA-MD** (<http://www.nympha-md-project.eu/>) byla zveřejněna výzva na veřejnou zakázku v předobchodní fázi (PCP) na pořízení služeb výzkumu a vývoje v oblasti mobilního technologického řešení a na podporu zdravotníků pečujících o osoby s bipolární poruchou. Po uplynutí lhůty výzvy (30. října 2015) a vyhodnocení podaných nabídek byli v březnu 2016 stanoveni tři úspěšní předkladatelé nabídek, s nimiž byly podepsány smlouvy o stanovení uskutečnitelnosti plánů. Všechny hospodářské subjekty uspěly a byly na podzim roku 2016 přizvány do Fáze 2, v níž měly za úkol vyvinout prototyp řešení. Tato fáze běžela až do července 2017 a byla obzvláště zajímavá z hlediska interakce oborů zdraví a IKT.

- Další příklad PCP je z italského regionu Lombardie, který určil potřebu přemístitelných lůžek, která měla zlepšit produktivitu, snížit počet personálu nutného k přesunu lůžek, snížení nákladů na veřejné služby a zlepšení pohodlí a bezpečnosti pacientů.

- V rámci **projektu C4BI** (<http://www.procurers-network.com/>) společně místní samosprávy ze Španělska, Portugalska, Polska a Spojeného království uskutečnily ve městě Lublin pilotní projekt s názvem „Panel pro seniory“ zahrnující technickou dokumentaci zařízení schopného nahradit standardní počítačovou klávesnici a myš. Zařízení muselo být navrženo tak, aby sloužilo převážně starším lidem s problémy obsluhovat tradiční vybavení kvůli zhoršenému zraku nebo manuální zručnosti (např. aby mělo zvláštní tlačítko nahrazující pravé tlačítko myši, tlačítko na vypnutí a zapnutí počítače, tlačítka „+“ a „-“ na ovládání hlasitosti zvuku a velikosti fontu, tlačítko na otevření webového prohlížeče, vestavěný mikrofon na převod slova na text). Několik poskytovatelů bylo pozváno na schůzky se zástupci městských zastupitelstev.

- **projekt DECIPHER** (<http://www.decipherpcp.eu/>) skončil v březnu 2017 a jeho cílem bylo vyvinout mobilní řešení, které by zajistilo přeshraniční přístup k existujícím portálům



o zdravotní péči určeným pacientům. Formou fázového PCP programu projekt aktuálně vyvíjí řešení na management pacientů s chronickými dlouhodobými onemocněními. Nová uživatelsky přívětivá aplikace získaná pomocí PCP umožní efektivní a bezpečnou lékařskou péči mobilních pacientů v členských státech EU. Do poslední fáze výroby zkušebního provedení byly vybrány tři hospodářské subjekty.

- Dalším PCP projektem v oblasti zdravotní péče je **Unwired Health** (<http://www.unwiredhealth.eu>) financovaný od roku 2012 do 2015. Jeho cílem bylo vyvinout mobilní zdravotní službu včetně systému pro instruování pacientů se srdečním selháním. Systém má umožnit mimo jiné tyto pacienty vzdělávat, motivovat, dálkově monitorovat a koordinovat a integrovat primární péči a péči poskytovanou nemocnicí.

- Projekt **READi for Health** ([www.readiforhealth.eu](http://www.readiforhealth.eu)) je přeshraniční projekt v oblasti IKT. Byl financován v rámci programu FP7-REGIONS a skončil v srpnu 2016. Jeho cílem bylo podpořit čtyři evropské regionální uskupení a pomoci jim urychlit a usnadnit zavádění inovací v oblasti elektronického zdravotnictví. V rámci projektu vznikl Společný akční plán na podporu ekosystémů elektronického zdravotnictví v regionech Murcia (Španělsko), Skane (Švédsko), Oulu (Finsko) a Midi-pyrenees (Francie). Klíčovými oblastmi zájmu byla výměna klinických dat, cloudové systémy a mobilní bezpečnost a zároveň propagace PCP a usnadnění mezinárodní expanze společností zabývajících se elektronickým zdravotnictvím.

Poté, co byla určena vhodná inovativní řešení, začal projekt propagovat formu Veřejného soukromého partnerství a nákupní mechanismy, jako například PCP, které mají usnadnit uvedení takových inovací na trh. Jako klíčové technologie s hodnotným přínosem potenciálu elektronického zdravotnictví byly identifikovány například pokročilé cloudové systémy, velká data nebo bezpečný přístup k informacím z jakéhokoli zařízení.

- Projekt **EMPATTICS** ([www.empattics.eu](http://www.empattics.eu)) má umožnit pacientům vlastní samostatný management jejich chronických chorob. Projekt stále probíhá v rámci projektu Horizont 2020 od 1. února 2016 do 30. dubna 2019. Cílem PCP EMPATTICS je vyvinout nové IKT řešení, které lidem s různými chronickými chorobami umožní stát se rozhodujícími osobami při léčbě svých nemocí. Inovativní IKT nástroj bude testován ve velkém měřítku a integrován do strategické zdravotní politiky ve všech regionech působení jeho zadavatelů. K managementu zdraví bude přistupováno celostně a budou brány v potaz životní styly a prevence i management chorob, což má vést k lepším zkušenostem a výsledkům společně s efektivnějším a hospodárnějším využíváním zdravotnických služeb.

- Projekt **MAGIC - Mobile Assistance for Groups and Individuals in the Community** ([www.magic-pcp.eu](http://www.magic-pcp.eu)) má za cíl vyvinout nové technologické řešení na zlepšení fyzických funkcí a tím i osobní nezávislosti v prvních šesti měsících po mozkové mrtvici. Projekt PCP MAGIC realizuje organizace *Regional Business Services Organisation* ze Severního Irsku. Projekt poběží 52 měsíců, bude ukončen v září 2019 a jeho součástí bude třífázová veřejná zakázka v předobchodní fázi. V 1. fázi budou až 7 dodavatelům přiděleny prostředky na vývoj řešení. Ve 2. fázi obdrží až 4 dodavatelé prostředky na vývoj prototypu. A ve 3. fázi obdrží až 3 dodavatelé prostředky pro implementaci zkušební verze řešení v Severním Irsku a v Itálii. Úspěšné dodavatelé budou pravděpodobně malé a střední podniky a společnosti budou mít příležitost zúčastnit se zakázky na celoevropské úrovni.



Aby konsorcium projektu MAGIC porozumělo rozsahu technologií aktuálně dostupných nebo vyvíjených, zorganizovalo v březnu a dubnu 2016 akce pro setkání s průmyslovými hráči, které bylo součástí přípravy na PCP MAGIC. V Itálii a Severním Irsku se uskutečnily 4 akce za účasti více než 100 dodavatelů a akademických subjektů, s nimiž byly vedeny bilaterální schůzky. Jako doplněk k těmto dvoustranným schůzkám byl proveden online průzkum, na který odpovědělo 113 respondentů z 6 zemí.

- **Projekt RELIEF** ([www.relief-chronicpain.eu](http://www.relief-chronicpain.eu)) hledá nové technologie, které by asistovaly chronickým pacientům se zvládáním bolestí. Za použití IKT mohou chroničtí pacienti pokračovat v samostatném životě ve svém domově navzdory svým fyzickým postižením. RELIEF chce docílit pokroku ve zlepšení výsledků jedinců zakoušejících chronickou bolest, a to pomocí terapie založené na důkazech vyhodnocovaných poskytovatelem lékařské péče a poskytované v domácím prostředí, a také pokročilým vývojem již dostupných a cenově přijatelných technologií. Pokroky ve strategiích samostatného zvládnutí bolesti, které sahají od krátkodobého terapeutického režimu po dlouhodobé monitorování symptomů a vylepší léčbu pacienta. Nové technologie a řešení jsou vyhledávány za pomoci procesu veřejné zakázky v předobchodní fázi (PCP).

- **Projekt STARS** ([www.stars-pcp.eu](http://www.stars-pcp.eu)) řeší individuální zvládnutí nadbytečného stresu, a to především takového, který je spojen se zdravotními procedurami. Zvládnutí tohoto stresu může posílit autonomii a kvalitu života mnoha pacientů a významně přispět k jejich nezávislosti a ulevit tak pečovatelným a příbuzným pacienta od poskytování pomoci. Aby projekt dosáhl svého cíle, zaměřuje se na pokročilý koncept eZdraví, který individuálně snižuje stres spojený se zdravotními zákroky a začíná se využívat již v preklinické fázi, pokračuje během hospitalizace pacienta i v období následné péče. Kromě jiného lze očekávat, že se zkrátí čas zotavení, zabrání se vedlejším účinkům sedativ a sníží se výdaje na ně, což v důsledku výrazně přispěje k hospodárnému zdravotnictví v příštích desetiletích.

- **Projekt LIVE INCITE** (<http://karolinska.se/en/live-incite>) využívá veřejnou zakázku v předobchodní fázi, aby stimuloval trh k vývoji interaktivního IT řešení orientovaného na pacienta, které by podporovalo zdravý životní styl. Pozvánka k účasti na průzkumu trhu předcházejícímu PCP: LIVE INCITE provede třífázovou veřejnou zakázku v předobchodní fázi, při níž bude většina evropských dotací přidělena společnostem podílejícím se na řešení výzev. Projekt je v současnosti v přípravné fázi, jejíž součástí je i analýza trhu.

- **Projekt Nightingale** ([www.nightingale-h2020.eu](http://www.nightingale-h2020.eu)) je veřejná zakázka v předobchodní fázi realizovaná v rámci projektu Horizont 2020. Cílem projektu je vyvinout inovativní bezdrátovou a nositelnou technologii, kterou lze integrovat do podpůrného systému klinického rozhodování. Projekt obdržel od Evropské komise prostředky ve výši 5,3 milionů eur. Tým projektu Nightingale tvořený výzkumnými pracovníky z pěti vedoucích fakultních nemocnic v Evropě chce navrhnout nositelnou technologii, která bude schopná neustále monitorovat základní fyziologické funkce pacientů včetně rozboru krve a dalších klinických údajů, a poskytne včasné varování v případě zhoršení stavu v nemocnici i mimo ni. Po dokončení fáze návrhu řešení vyzve tým trh k vyrobení výkonného monitorovacího a komunikačního zařízení, které vzájemně propojí pacienty, pečovatele a zdravotnický personál.



- **Projekt ProEmpower** ([www.porempower-pcp.eu](http://www.porempower-pcp.eu)) je projekt na nákup integrovaného IKT řešení pro samostatné zvládání cukrovky. Toto řešení by mělo být zadavatelům nabídnuto jako řízená služba. Řešení musí zahrnovat potřebné prvky managementu cukrovky (např. včasnou detekci, koordinaci pacient - zdravotník, podporu osobních rozhodnutí, komplexní proškolení o cukrovce, kontrolu glukózy, zdravý životní styl, pomoc sama sobě a podporu od jiných pacientů, zprávy o kvalitě a výsledcích) a musí být interoperabilní a plně integrovatelné do místních systémů elektronických zdravotních záznamů čtyř zadavatelů a musí být schopné fungovat na jejich serverech. Výzva k podávání nabídek bude obsahovat komplexní soubor funkčních požadavků i požadavků jiných než funkční povahy, uživatelské případy a modely servisních služeb.

- **Projekt Anti-SUPERBugs PCP** (<https://trecdev.fbk.eu/superbugs/>) má za cíl podpořit a financovat soukromé aktivity výzkumu a vývoje v oblasti pokročilých IKT řešení zaměřených na detekci mikroorganismů, které mohou vyvolat nákazu získanou v nemocnici a sledovat šíření infekcí mezi poskytovateli zdravotní péče. To vyřeší potřeby poskytovatelů zdravotní péče týkající se kontroly infekcí získaných při hospitalizaci a zároveň přispěje k rozvoji nové skupiny produktů v sektoru přírodních věd a zdravotnických prostředků. Dalším cílem projektu je vytvoření a konsolidace panevropské sítě veřejných zadavatelů, kteří mohou sloučením společných potřeb a úsilí umožnit rozvoj novátorských technologií na vyřešení tržních výzev v oblastech společného evropského zájmu.

- **Projekt Thalea** ([www.thalea-pcp.eu](http://www.thalea-pcp.eu)) se týká vývoje telemedicínského řešení pro vysoce rizikové pacienty na jednotkách intenzivní péče. Je součástí 7. rámcového programu pro výzkum, který byl zahájen 1. listopadu 2013 a skončil 31. října 2016. Na realizaci projektu veřejné zakázky v předobchodní fázi THALEA se podílelo pět nemocnic z Německa, Nizozemí, Španělska, Belgie a Finska s cílem získat vysoce interoperabilní telemedicínskou platformu vyvinutou pro vzdálenou detekci a léčbu ohrožených pacientů na jednotce intenzivní péče. Tři inovativní systémy dodané na konci PCP společnostmi Dendrite Clinical Systems Ltd, NewCompliance Group B.V. a Philips Medizin Systeme Böblingen GmbH všechny splňovaly úvodní požadavky zadavatele. Inovativní algoritmus a vylepšená detekce rizika, kterou telemedicínské řešení nabídlo, umožňují včasnou diagnózu a výrazné zlepšení efektivity JIP, což přispělo ke snížení úmrtnosti na sepsi o 25 % a délku hospitalizace o 20-50 %. Aktuálně probíhá následná PPI Thalea II [www.thalea-pcp.eu/thalea-2](http://www.thalea-pcp.eu/thalea-2) , jejímž obsahem jsou telemonitorovací a telemedicínská zařízení pro nemocnice využívající IKT pro záchranu života komorbidních pacientů v Evropě v rámci evropského programu pro personalizovanou péči o pacienty. Program Thalea II běží v rámci projektu Horizont 2020, a to od 1. června 2016 do 31. května 2019. Pomocí nástroje na financování PPI budou zadávající subjekty a odborníci z JIP moci pořídit pokročilé řešení THALEA vyvinuté v průběhu PCP. Díky tomu se tato slibná technologie rozšíří po celé Evropě a pomůže poskytovatelům péče ve všech sektorech. Následně paklepší kvalitu života a pohodu mnoha občanů EU.



Díky PPI je nyní k dispozici řada inovativních produktů, které lze pořídit:

- **Projekt Innobuild** (<http://www.innobuild.eu/>) financovaný v období 2011-2015 zahrnoval implementaci společné veřejné zakázky na udržitelné a technicky vysoce pokročilé stavební projekty pro seniory. Tyto projekty měly podpořit potřeby seniorů a povinnost obecních samospráv poskytovat určité služby. Cíle bylo dosaženo pomocí společné dohody o veřejné zakázce mezi obcemi Falu (Švédsko) a Lyngdal (Norsko), která definovala povinnosti obou stran i právní úvahy a studie proveditelnosti. Dialog s dodavateli vedl ke zveřejnění výzvy k tendru na návrh pečovatelského domu s 24/32 jednotkami ve městě Lyngdal.

- V rámci **projektu StopAndGO** ([www.stopandgoproject.eu](http://www.stopandgoproject.eu)) zahájeného v dubnu 2014 a probíhajícího po dobu 36 měsíců vyvinuli veřejní zadavatelé z různých členských států EU sadu pilotních projektů na začlenění technologií „telezdraví“ a „telepéče“ do služeb péče a léčby, aby bylo možné snížit potřebu lidí docházet k poskytovatelům péče a zlepšit možnost žít lépe ve vlastním domově. Pilotní projekty každý z partnerů realizoval na malém vzorku populace (přibližně 10 % cílové populace regionu) a zahrnovaly různé soubory služeb: Zakázka *Help to live at Home* (Pomoc žít ve vlastní domácnosti) bude brzy zadána radou města Liverpool (Spojené království), město Helmond (Nizozemí) pak pro vysoutěžení služeb pro starší obyvatele s demencí zvolilo inovativní partnerství. Fakultní nemocnice Miguel Servet ve městě Zaragoza (Španělsko) realizovala otevřené tržní konzultace na místní úrovni a sestavila specifikace, které uveřejnila v předběžném oznámení o zakázce na inovativní management digitální medicíny (včetně integrované platformy na vydávání elektronických receptů, automatický management zásob a skladování léků, automatický výdej léků a vyhodnocení dodržování pravidel). Barcelonská nemocnice de la Santa Creu i Sant Pau (Španělsko) pak naplánovala tendr a vydala předběžné oznámení o zakázce na pořízení komplexní digitální léčby pacientů s implantabilním kardioverter-defibrilátorem. V italské Campanii naplánovala SORESA (regionální agentura zdravotní péče) tendr a vydala předběžné oznámení na pořízení zařízení pro telemonitoring starších lidí s vícečetným chronickým onemocněním, které by je sledovalo doma i při pohybu venku. Jihovýchodní jednotka italského regionu Toskánsko uskutečnila tendr na pořízení technologických a organizačních služeb poskytujících pracovníkům ve zdravotnictví podporu při plánování, řízení a poskytování služeb domácí péče o pacienty s chronickými chorobami. Za účelem pořízení těchto služeb realizoval zadavatel tržní konzultace formou dotazníku, který měli respondenti odevzdat do 16. ledna 2017.

- V rámci výše zmíněného **projektu EcoQUIP project** ([www.ecoquip.eu](http://www.ecoquip.eu)) byla zahájena série zadávacích řízení s cílem zlepšit efektivitu, kvalitu a environmentální udržitelnost zdravotní péče pomocí inovativní zakázky a vytvoření „Skupiny lídrů pro inovativní veřejné zakázky“, jejímiž členy jsou nemocnice schopné zavést nové přístupy ke společným veřejným zakázkám. Nemocnice Policlinico S. Orsola-Malpighi, jedna z největších fakultních nemocnic v Itálii, vyvinula interaktivní metodu identifikace potřeb, kterou realizoval interdisciplinární tým v interakci s interními a externími zúčastněnými stranami. Následně se pak nemocnice rozhodla zakoupit služby na zlepšení zkušeností



hospitalizovaných pacientů. Služba měla formu systému hotelových služeb, které vylepšovaly pocit pohodlí a bezpečí uvnitř nemocnice. Za tímto účelem zadavatel vydal 10. června 2015 v Úředním věstníku EU předběžné oznámení a téměř současně s tím zahájil proces aktivace trhu (červenec 2015), a to prostřednictvím dotazníků a individuálních návštěv.

Erasmus University Medical Centre v nizozemském Rotterdamu identifikovalo potřebu pořídit efektivní a udržitelný stroj na čištění lůžek. Proces aktivace trhu vyvrcholil setkáním, které navštívilo 60 osob. Poté byl formou tržního dialogu zahájen tendr na nákup zařízení na čištění lůžek se třemi konkrétními požadavky (celkové náklady na vlastnictví, uhlíková stopa a soulad se strategií organizace). Předkvalifikační fází prošlo osm kandidátů, kteří byli pozváni k účasti na prvním kole soutěžního dialogu. Dva z nich byli pozváni k účasti v tendru a předkladatel vítězné nabídky pak vyvinul inovativní řešení na základě robotické technologie přejaté z automobilového průmyslu. Zakázka je rozdělena do úvodní fáze demonstrace řešení a následné fáze konečné implementace.

Okresní nemocnice ve městě Zala (Maďarsko) identifikovala potřebu pořídit nové matrace, protože vyhodnocení těch existujících odhalilo velké množství vad a nevýhod, které ohrožovaly pocit pohodlí pacienta a kvalitní péče. Jedním z těchto vad byla špatná velikost, kvůli níž docházelo k pádům pacienta z lůžka. Z tohoto důvodu se nemocnice rozhodla zakoupit buď ochranu na současné pěnové matrace, nebo nové matrace s integrovanou ochranou (pokud by toto řešení bylo ekonomicky výhodnější). V současné době projektový tým realizuje tržní konzultace.

- **Projekt PRO4VIP** (<http://www.pro4vip.eu>) je networkingový projekt EU v oblasti veřejných zakázek na inovativní řešení. Posláním projektu je zlepšit kvalitu života jedinců s funkční slabozrakostí. Vhodné řešení má být nalezeno pomocí poptávkou motivované veřejné zakázky na vhodné hospodárné asistenční technologie založené na IKT, které by zlepšily kvalitu běžného života těchto jedinců, a na hospodárné klinické nástroje na podporu lékařů při identifikaci funkční slabozrakosti;- Projektu Smart Ambulance: *European Procurers Platform (SAEPP) project*, [www.smartambulanceproject.eu/](http://www.smartambulanceproject.eu/)) se účastní skupina evropských provozovatelů vozů rychlé záchranné služby, akademické organizace pro výzkum v oblasti zdravotní péče, nemocnice a další organizace zdravotní péče. Ti vytvořili konsorcium s cílem navrhnout a vyrobit prototyp vozu rychlé záchranné služby 21. století, které umožní lékařům v první linii poskytnout na při výjezdu na místě pacientovi péči na opravdu vysoké úrovni a sníží tak počet převozů do nemocnice, které nejsou nezbytně nutné a aktuálně zatěžují záchranné vozy v celé EU. V rámci projektu SAEPP každou organizace, která je členem konsorcia, zastupuje jeden nebo více odborníků v oblastech, jako je výroba sanitních vozů, urgentní péče, projektový management nebo inovace v oblasti veřejné zdravotní péče. Cílem je pracovat jako panevropský tým a vytvořit mobilní lékařskou jednotku schopnou nejen ošetření a současného převozu pacienta, ale jednotku s prostorem pro ošetření pacienta, kde bude maximálně využít prostor, minimalizováno riziko infekce, umožní snížit nutnost hospitalizace a doby předání k hospitalizaci, bude mít celkově nižší náklady, a především nabídne obecně bezpečnější prostředí jak pro pacienty, tak pro zdravotníky.





- **Projekt RITMOCORE** ([www.ritmocore-ppi.eu](http://www.ritmocore-ppi.eu)) se věnuje evoluci v péči o starší pacienty se srdeční arytmií nebo s kardiostimulátorem. Navrhovaný přístup propaguje komplexní model péče včetně posílení všeobecných lékařů, integrace jednotlivých pečovatelských kanálů pomocí adekvátního sdílení informací, vzdáleného monitorování kardiostimulátorů, domácího monitorování životních funkcí pomocí nositelných zařízení, aplikace a inovativní zařízení, aktivace pacienta a koordinace cílů všech zúčastněných stran (poskytovatelé, lékaři, manažeři nemocnic, pacienti). Aby bylo možné dosáhnout cílů projektu, navrhuje se přesun od konvenčního nákupu zařízení k inovativnímu poskytování služeb schopnému doplnit zdroje poskytovatelů veřejných služeb včetně podpory center pro dálkový monitoring kardiostimulátorů, doručování předem definovaných souborů informací zainteresovaným stranám a odborným pracovníkům v oblasti péče, integrovaného a kvalitního hodnocení informací ze zařízení pro domácí monitorování a podpory aktivace pacienta. Služba bude založena na modelu sdílení rizik.

- A na závěr opět uvádíme **projekt HAPPI** ([www.happi-project.eu](http://www.happi-project.eu)) jehož cílem je propojit veřejné zadavatele z oblasti zdravotnictví z celé EU, aby mohli společně identifikovat a zakoupit inovativní a udržitelná řešení na zlepšení kvality stárnutí. Obzvláště užitečným krokem v rámci tohoto projektu bylo vytvoření webové stránky nazvané „*Innovation Showcase*“ (Přehlídka inovací), kde mohou hospodářské subjekty uvádět svá inovativní řešení pro zdravé stárnutí a zvýšit tak viditelnost svých produktů (<http://www.happi-project.eu/Innovation-Showcase/3/12>).

Tento projekt zde uvádíme nejen proto, že je příkladem osvědčené praxe, ale také jako pobídka veřejných zadavatelů k prozkoumání stránky a kontaktů, které už v rámci PCP nebo PPI vznikly, vyhnout se duplikátní analýze trhu v oblasti, kde již byla provedena, a využít předchozích zkušeností a výsledků.

#### 2.4.1.1 Jak se připojit k RÁMCOVÉ DOHODĚ HAPPI a pořídit inovativní produkty pro zdravé stárnutí

Díky možnosti nákupu na základě zakázek, které již byly v rámci projektu HAPPI podepsány, nyní existuje v rámci EU jedinečná šance pořídit inovativní produkty z oblasti zdravotní péče. U tohoto speciálně přizpůsobeného nástroje je klíčové zdůraznit možnost využít již existujících rámcových dohod na nákup inovativních produktů. Projekt HAPPI navíc poskytuje konkrétní příklady, jak rámcovou dohodu využít i v jiných členských státech, pokud je to na základě dokumentace k zakázce možné. Jako osvědčený postup tak lze doporučit přidělení rámcové dohody na nákup inovativního řešení v oblasti zdravotní péče, kterou mohou za definovanou cenu využít i další partneři projektu PPI2Innovate.

Partneři projektu HAPPI se rozhodli zaúkolovat Resah IDF (koordinátor celého projektu) uzavřením rámcové odhody bez závazku k nákupu (rozdělenou do 5 produktových sérií: detektor pádu a systém optimalizace managementu pádů; běžecké pásy pro rehabilitaci a analýzu poruch chůze; speciální chodeckou trasu pro prevenci pádů a zachování nezávislosti; systém kontroly teploty lůžka; židle umožňující uživatelům zachovat si



nezávislost a snížit asistenci pečovatelů), kde každou sérii dodává jeden hospodářský subjekt, a smlouva je uzavřena jménem dalších veřejných zadavatelů konsorcia na základě francouzského právního institutu „*groupement de commande*“.

V prvním kroku implementace tohoto modelu veřejní zadavatelé z konsorcia HAPPI projednali a nakonec podepsali «Smlouvu o založení Evropské nákupní skupiny „Inovativní řešení pro zdravé stárnutí“ HAPPI», kterou delegovali Resah IDF (francouzský centrální zadavatel) ve věci realizace zadávacího řízení a regulace všech prvků spojených s přidělením rolí a úkolů jednotlivým partnerům. Cílem veřejných zadavatelů z konsorcia bylo především „sloučit svá zadávací řízení na inovativní řešení zdravého stárnutí a s tím spojené služby“.

Ve druhé fázi partneři jednali o zadávací dokumentaci, kterou v rámci tendru přijmou, především pak Speciální smluvní podmínky (*Cahier des Clauses Administratives Particuliers*) platné pro fázi přidělení i plnění zakázky. Zatímco v průběhu zadávacího řízení se zadavatelé řídili výhradně zákony EU a francouzskými národními zákony, ve fázi plnění použil každý partner právní rámec příslušných národních zákonných opatření. Velkou pozornost partneři věnovali harmonizaci pravidel dle různých právních systémů. Poté byla přijata zadávací dokumentace a společná veřejná zakázka byla zahájena 30. září 2014.

Od poloviny dubna 2015 jsou skrze zakázky HAPPI evropským zdravotním organizacím k dispozici 3 inovativní řešení zdravého stárnutí se speciálními podmínkami a cenami.

Po závěrečném datu tendru HAPPI na konci roku 2014 zadavatelé z konsorcia analyzovali 7 nabídek, které obdrželi během ledna a února 2015. Vyhodnotili designové specifikace a provedly dle plánu test každé série výrobků (viz: <http://www.happi-project.eu/The-HAPPI-contracts-are-awarded/1/8/2>).

## ŘEŠENÍ HAPPI JE MOŽNÉ POŘÍDIT VE VÝZVĚ K RÁMCOVÉ DOHODĚ A OD DODAVATELŮ (<http://www.happi-project.eu/accueil.aspx>):

Série 1: Detekce pádu a systém spuštění poplachu

Francouzská firma C2S spadající mezi malé a střední podniky přišla s inovativním detektorem pádu a poplašným zařízením VAC.

Série 2: Běžecské pásy pro rehabilitaci a analýzu poruch chůze

Holandská společnost Forcelink přišla s IT pásem C-MILL.

Série 3: Chodecká trasa pro prevenci pádů a zachování nezávislosti osob

Francouzská firma Alter Eco Santé spadající mezi malé a střední podniky vyvinula ve spolupráci s odborníky a specialisty na prevenci pádu inovativní trasu na chůzi.

Obrázek 23: Řešení HAPPI



Na základě výše zmíněné rámcové dohody udělí každý veřejný zadavatel zakázku, kterou bude realizovat s ohledem na příslušnou národní legislativu formou rámcové dohody a „nákupní objednávky“. Projekt se také výrazně podílel na harmonizaci obchodních podmínek následných smluv.



Obrázek 24: Smlouvy HAPPI

**ZAKÁZKY HAPPI**

**Výhody zakázek HAPPI**

- Záruka nákupu inovativních řešení - každé z nich řeší konkrétní potřebu: detektor pádů a spuštění poplachu, opětovné učení chůzi, udržení samostatnosti při chůzi,
- Ceny inovativních řešení jsou v porovnání s cenami pro veřejnost atraktivnější,
- Zproštění veřejného zadavatele zveřejnění a soutěže (zproštění výzvy k tendru) na nákup řešení HAPPI,
- Dostupnost všem evropským organizacím se statutem veřejného zadavatele, veřejných nebo soukromých neziskových a pracujících v oblasti zdravotní péče (nemocnice nebo pečovatelské domy).

**JAK?**







Rámcovou dohodu mohou použít partneři projektu i další veřejní zadavatelé (v Evropě) přes Evropskou alianci pro veřejné zdraví (EHPA: <http://www.ehppa.com/>)<sup>6</sup> a podělit se tak o výhody a rizika spojené s nákupem inovativních produktů, které ještě nejsou na trhu rozšířené.

Jak bude později vysvětleno, každá nemocnice v EU může přímo vyhlásit výběrové řízení na základě rámcové dohody HAPPI. Do této rámcové dohody se vstupuje na omezenou dobu jednoho roku od data zveřejnění první následné smlouvy a smlouvu lze prodloužit třikrát formou výslovného rozhodnutí GIP Resah-IDF vždy na dobu dalších 12 měsíců. Maximální doba trvání rámcové dohody nesmí přesáhnout 4 roky.

Povoleno je také to, že centrální zadavatel rozhodne o připojení se k rámcové dohodě jménem veřejného zadavatele. K tomu může dojít, pokud národní zákony povolují možnost využít proces centralizovaného nákupu v jiném členském státě v souladu s článkem 39 směrnice 2014/24/EU.

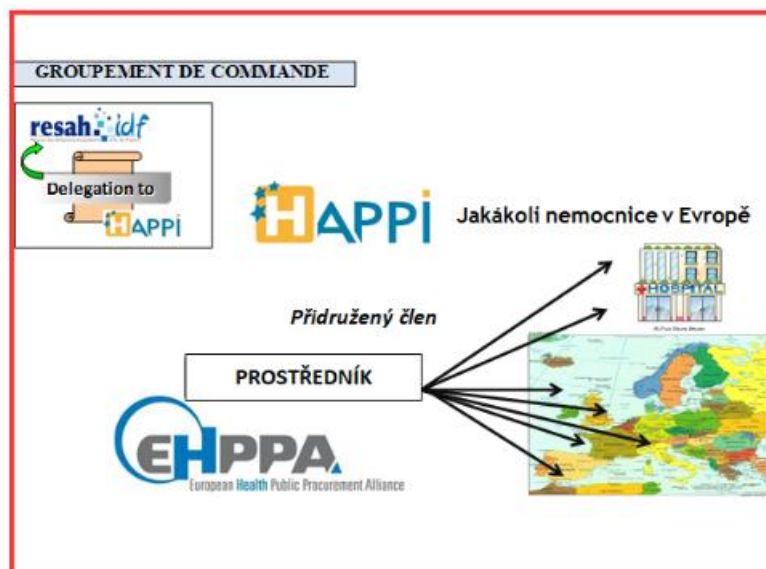
<sup>6</sup> EHPA je aliance neziskových organizací pro skupinové veřejné zakázky a jejím cílem je sdružovat odborníky, zvyšovat výkon a umožnit svým členům být na evropském trhu veřejných zakázek pro zdravotnictví ve strategické pozici. EHPA byla založena v roce 2013 a je registrovaným sdružením podléhajícím francouzským zákonům. Vedení sdružení sídlí v Paříži“ (viz <http://www.ehppa.com/>).



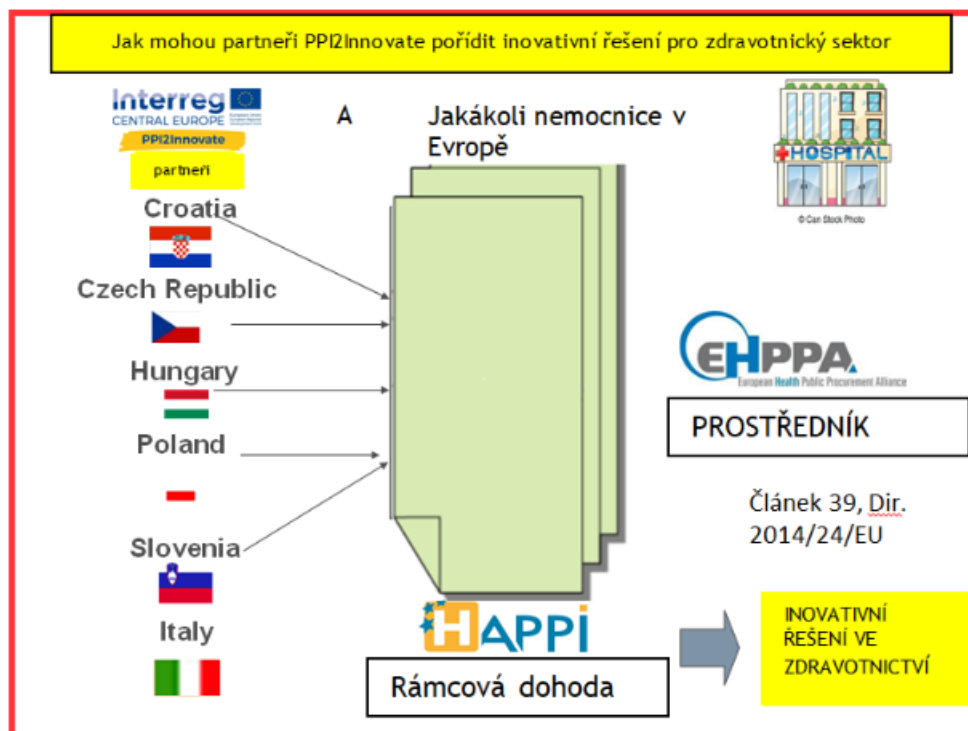
	Byla už směrnice provedena? (Ano/Ne)	Mohou veřejní zadavatelé využít CPB z jiného členského státu? (Ano/Ne)	Pokud ano, mohou využít CPB z jiného členského státu fungujícího jako velkoobchodník (W), prostředník (I) nebo obojí (B)?
<p><b>Chorvatsko</b></p> 	<p><b>Ne</b></p> <p>(nový zákon o zadávání veřejných zakázek čeká na schválení parlamentem)</p>	<p><b>Ano</b></p> <p>(nový zákon o zadávání veřejných zakázek umožňuje využití CPB z jiného členského státu)</p>	<p><b>B</b></p>
<p><b>Česká republika</b></p> 	<p><b>Ano</b></p> <p>(Zákon 134/2016 Sb.)</p>	<p><b>Ano</b></p>	<p><b>B</b></p>
<p><b>Maďarsko</b></p> 	<p><b>Ano</b></p> <p>(Zákon CXLIII/2015)</p>	<p><b>Ano</b></p>	<p><b>B</b></p>
<p><b>Itálie</b></p> 	<p><b>Ano</b></p> <p>(Legislativní výnos 50/2016)</p>	<p><b>Ano</b></p>	<p><b>I</b></p>
<p><b>Polsko</b></p> 	<p><b>Ano</b></p> <p>(Zákon 2016/1020)</p>	<p><b>Ano</b></p>	<p><b>B</b></p>
<p><b>Slovinsko</b></p> 	<p><b>Ano</b></p> <p>(ZJN-3/2016)</p>	<p><b>Ano</b></p>	<p><b>B</b></p>



Obrázek 25: Smlouvy HAPPI



**ZAMĚŘENÍ:** Jak pořídit inovativní řešení skrze existující přeshraniční rámcovou dohodu: výzva HAPPI zveřejněná veřejnými zadavateli, kteří nejsou partnery konsorcia HAPPI (např. Chorvatsko, Česká republika, Maďarsko, Polsko, Slovinsko).





Partneři projektu HAPPI se mohou odkázat na národní nebo regionální centrální zadavatele, který se zúčastnil projektu. Všichni ostatní veřejní zadavatelé se zájmem o produkty HAPPI, **obzvláště pak ti z členských států, které plně implementovaly článek 39 směrnice 2014/24/EU**, mohou pořídit inovace HAPPI pomocí rámcové dohody HAPPI ve výzvě sestávající z několika fází:

- 1) Nejprve **veřejný zadavatel**, který má zájem o jedno z 3 řešení nabízených projektem HAPPI v rámci rámcové dohody a který by rád získal cenovou nabídku, může zaslat žádost o informace asociaci EHPA ([happi@resah.fr](mailto:happi@resah.fr)) nebo kontaktovat přímo dodavatele. Ten má povinnost informovat veřejného zadavatele o projektu a obchodních podmínkách smlouvy HAPPI.
- 2) Poté dodavatel sestaví cenovou nabídku odpovídající potřebám specifikovaným veřejným zadavatelem. Pokud veřejný zadavatel cenovou nabídku přijme, pošle asociaci EHPA email se žádostí na objednávku řešení. EHPA poté pošle veřejnému zadavateli úmluvu o poskytnutí přístupu ke smlouvě HAPPI. Po obdržení podepsané úmluvy vytvoří EHPA následně jménem veřejného zadavatele u dodavatele zakázku.
- 3) Třetím krokem je podpis dohody o dodržení závazku: EHPA zašle dodavateli jménem zadavatele konzultační dopis vyzývající k předložení konečné cenové nabídky, dohody o dodržení závazku a platebním rozpisu HAPPI.

Dodavatel vyplní a podepíše dohodu o dodržení závazku a rozpis plateb a odešle je zpět doporučeně i emailem asociaci EHPA. Poté co EHPA obdrží řádně podepsané dokumenty, pošle veškerou smluvní dokumentaci veřejnému zadavateli. Ten se spojí s dodavatelem a dohodnou se na plnění smlouvy (datum dodání/installace řešení) a vydání faktury.

*Obrázek 26: EHPA*

**CPB:** EHPPA – <http://www.ehppa.com/>

**Contact:**

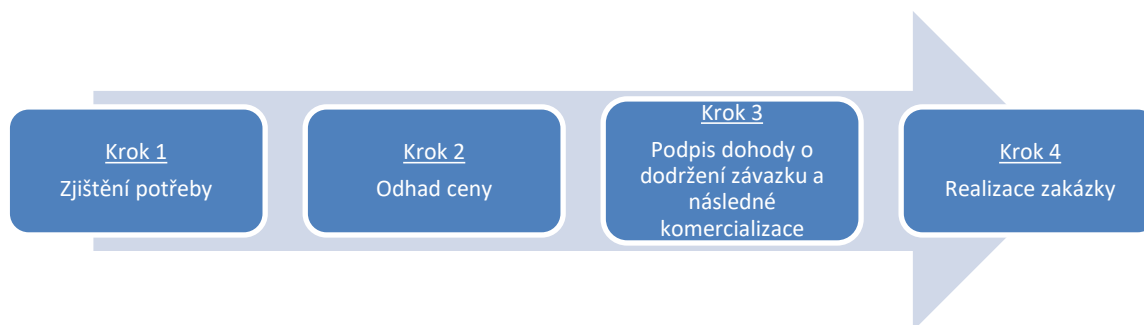
Louis Potel

@: [l.potel@resah.fr](mailto:l.potel@resah.fr) / Tel: +33 1 55 78 13 67





## PROCES



Výhody využití rámcové dohody HAPPI jsou následující:

1. Nákup inovativních řešení, z nichž každé řeší konkrétní potřebu.
2. Cena inovativního řešení je obvykle mnohem výhodnější než cena pro veřejnost.
3. Zadavatel je zproštěn nutnosti zveřejnit soutěž na nákup řešení HAPPI.
4. Je dostupná všem evropským organizacím se statutem veřejného zadavatele, ať už veřejného nebo soukromého neziskového subjektu působícího v oblasti zdravotní péče.

## 2.5 Strategie zadávání veřejných zakázek při nákupu inovativních řešení: realizace zadávacího řízení

### 2.5.1 Identifikace modelu organizace (KDO BUDE NAKUPOVAT) a následná strategie veřejné zakázky (JAK NAKUPOVAT)

#### Co dělat

Veřejní zadavatelé musí pečlivě vyhodnotit klady a zápory každé veřejné zakázky dle nařízení ve směrnici 2014/24/EU.

Nejprve musí zvolit organizační model (KDO BUDE NAKUPOVAT), tj. zda budou nakupovat přímo sami nebo se rozhodnout, zda nákupem pověří jiného veřejného zadavatele či vytvoří konsorcium a uskuteční společnou veřejnou zakázku (články 37-39 směrnice 2014/24/EU).

V rámci zajištění inovace a racionalizace organizačních modelů veřejných zadávacích řízení udává směrnice EU nové principy a pravidla ohledně slučování veřejných zakázek, což má





podpořit spolupráci veřejných zadavatelů nejen na národní úrovni, ale i mezi jednotlivými členskými státy.

Nové možnosti přeshraniční spolupráce jsou výslovně uvedeny ve směrnici 24/14, čl. 39:

Zprvė mohou veřejní zadavatelé použít veřejné zakázky/rámcové dohody zadané veřejným zadavatelem z jiného členského státu, pokud to někdo v Evropě umožňuje (např. rámcová dohoda HAPPI, viz níže).

Zadruhé mohou zadavatelé využít společné veřejné zakázky, uzavřít rámcovou dohodu nebo provozovat dynamický nákupní systém.

Zatřetí mohou veřejní zadavatelé z různých členských států založit společné subjekty podléhající národním zákonům nebo zákonům EU, jako je například ESÚS - Evropské seskupení pro územní spolupráci (více informací o společných a přeshraničních veřejných zakázkách níže).

#### ZAMĚŘENÍ NA PRÁVNÍ PROJEKT HAPPI:

Projekt HAPPI (<http://www.happi-project.eu/>) zakládá spolupráci CPU z různých členských států, aby veřejní zadavatelé mohli pořizovat inovativní a udržitelná řešení zdravého stárnutí. Projekt se zaměřuje na nákup existujících inovací (Veřejné zakázky na inovativní řešení - PPI). Cílem spolupráce partnerů HAPPI je překonat právní překážky mezi jednotlivými členskými státy EU pomocí stimulace nákupu inovací („jak nakupovat“).

Společné veřejné zakázce v rámci tohoto projektu předcházela hloubková právní studie, která vyzdvihla různé techniky a nástroje sloučených veřejných zakázek na národní i evropské úrovni s cílem vyvinout nejvhodnější model pro konsorcium HAPPI, zkontrolovat uskutečnitelnost přeshraničních veřejných zakázek a identifikovat optimální organizační a smluvní model.

Tuto právní studii provedla Turínská univerzita (UNITO) v rámci projektu HAPPI a studie zvažuje několik možných modelů vyhovujících článku 39 směrnice 2014/24/EU, který byl mezitím schválen.

Principem zvoleného modelu je delegovat francouzskému centrálnímu zadavateli (jednajícímu jako partner a koordinátor celého projektu) úkol uzavřít rámcovou dohodu (bez závazku nákupu) na různé série výrobků. Smlouva musí stanovovat veškeré podmínky a identifikovat jménem ostatních zadavatelů konsorcia jeden hospodářský subjekt pro každou sérii a řídit se při tom francouzským právním institutem «groupement de commande» (ČL. 8 francouzského zákoníku Code des marchés publics). Projekt HAPPI umožňuje všem partnerům použít aktivitu nabízenou francouzským centrálním zadavatelem v zastoupení nebo formou přistoupení k dohodě centrálního zadavatele (viz níže).

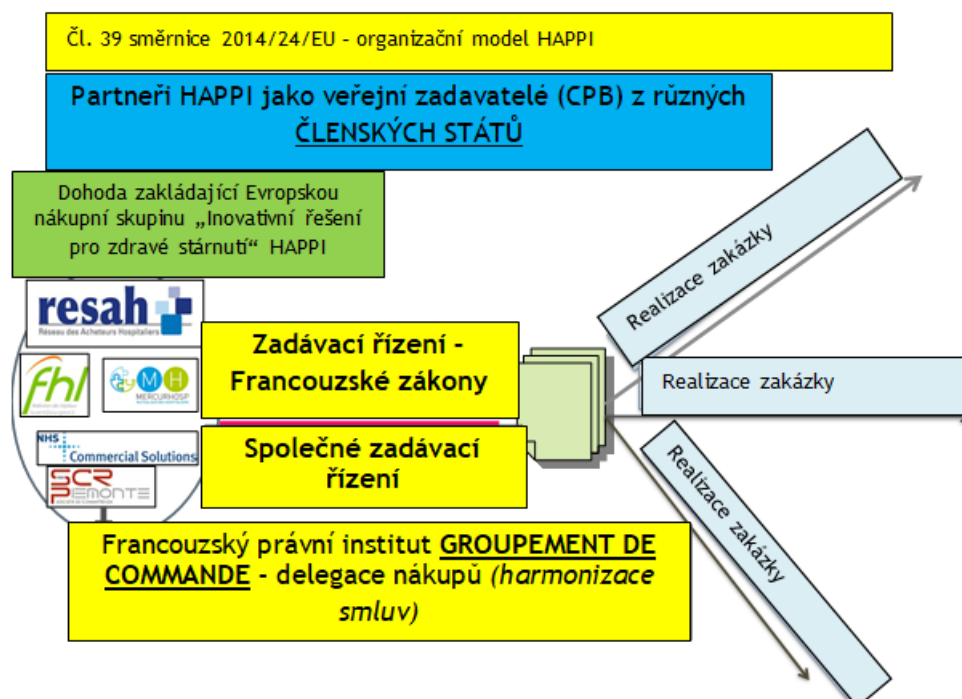
Na základě zvoleného procesu byla francouzskému ústřednímu nákupnímu subjektu přidělena kompetence provádět výběr pro přidělení uzavřené rámcové dohody v souladu s unijními zákony a francouzskými národními zákony s výraznou harmonizací požadavků a zadávací dokumentace. Díky tomu jsou překonány právní a jazykové překážky a je zajištěno zveřejnění oznámení o zakázce ve třech jazycích. Zadávací dokumentace vyjasňuje, že následně se zakázka řídí národními zákony každé cílové země předmětu služeb konkrétní smlouvy nebo objednávky.



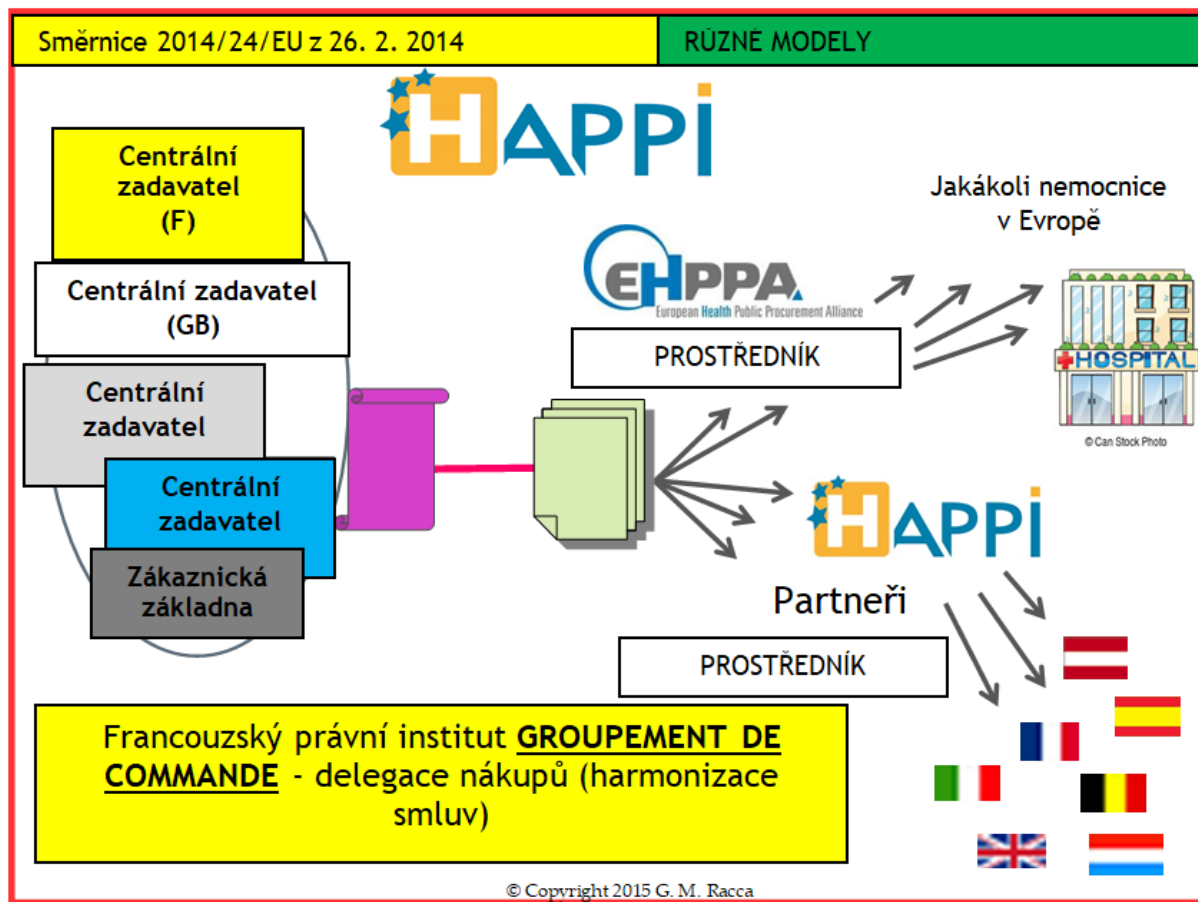
Obrázek 27. Cíle projektu HAPPI



Obrázek 28. Organizační model projektu HAPPI



© Copyright 2017 © M. Rocco, University of Turin



## Volba strategie veřejné zakázky

Nejprve musí zadavatelé definovat strategii veřejné zakázky a následně zadávací řízení, které nejlépe vyhovuje dříve vyhodnoceným potřebám.

Směrnice 2014/24/EU uvádí dvě „řádná řízení“ aplikovatelná v případě absence konkrétních požadavků a dalších řízení, které mohou veřejní zadavatelé použít v případě určitých požadavků. V České republice je tato problematika pokryta dvěma zákony a to Zákon o veřejných zakázkách č. 137/2003 Sb. dále ZVZ<sup>7</sup> a Zákona o zadávání veřejných zakázek č. 134/2016 Sb. dále ZZVZ<sup>8</sup>.

### Řádná řízení

(i) **Otevření řízení** (čl. 27 Směrnice 2014/24/EU) zajišťuje, že veřejný zadavatel má přístup k maximálnímu počtu potenciálních inovativních řešení - a každý hospodářský subjekt může předložit nabídku a mít rovné šance soutěžit, pokud splní stanovené

<sup>7</sup> <https://www.portal-vz.cz/getmedia/85b22a3c-a510-4487-bc9e-1225323f625c/137-2006-od-1-1-2016.pdf>

<sup>8</sup> <https://www.portal-vz.cz/getmedia/13987a0b-9762-4ee4-94a2-2569ab004aec/sb0051-2016.pdf>



podmínky (tj. vylučovací nebo výběrová kritéria) - v co nejkratším možném časovém rámci (otevřené řízení je jednofázové).

(ii) **Užší řízení** (čl. 28 Směrnice 2014/24/EU) naopak vyžaduje delší časový rámec, protože předpokládá dvoufázový proces, kdy první fáze je otevřená všem hospodářským subjektům a druhé fáze se účastní pouze subjekty přizvané zadavatelem na základě finanční situace nebo odborných zkušeností.

Další řízení uvedené ve Směrnici 2014/24/EU nejsou považovány za „řádná řízení“ protože se po veřejných zadavatelích požaduje, aby uvedli důvody existence konkrétních vlastností/požadavků zakázky (uvedených ve směrnici EU) nebo výkonu a odůvodnili tak, proč používají:

(iii) **Jednací řízení s uveřejněním** (čl. 29 Směrnice 2014/24/EU) je možné využít v případech prací „v nichž se nejedná o běžné budovy nebo u nichž stavební práce zahrnují projekt nebo inovativní řešení“ nebo u služeb či dodávek, které vyžadují „úpravu nebo práci na projektu“ (Směrnice 2014/24/EU, věta 43 preambule). Takové úpravy nebo práce na návrhu jsou obzvláště nutné v případě komplexních zakázek například na sofistikované produkty, intelektuální služby (například konzultační služby, architektonické služby nebo projekty na důležité informační a komunikační technologie). Viz Směrnice 2014/24/EU věta 43 preambule). V takových případech je nutné vyjednávání, které má zaručit, že daná dodávka nebo služba odpovídají potřebám veřejného zadavatele. V takových případech musí veřejní zadavatelé v zadávací dokumentaci identifikovat předmět zakázky ve formě popisu svých potřeb a vlastností vyžadovaných od dodaného řešení, prací nebo služeb, a také specifikovat zadávací kritéria. Musí také uvést, které prvky popisu představují minimální požadavky vyžadované od všech uchazečů o zakázku.

**Protože se jedná o obzvláště komplexní situace, vyžadují od zadavatelů zvláštní schopnost** specifikovat minimální požadované vlastnosti zboží nebo služeb pořizovaných v zakázce. Ty musí být uvedeny v předběžném oznámení společně s časovým rámcem zadávacího řízení a kritérii, vyloučení, výběru a kritérii zadání. Jednací řízení s uveřejněním je většinou rozděleno do tří fází: výběr (srovnání kvalifikace firem předkládajících nabídku s kritérii vyloučení a výběru), vyjednávání (minimálně se třemi kandidáty přizvanými k podání prvotní nabídky, může se uskutečnit v následných kolech) a přidělení (zbývající kandidáty zadavatel informuje o uzavření vyjednávání a stanoví lhůtu pro podání finálních nabídek; předkladateli vítězné nabídky vybranému na základě kritérií pro zadání je přidělena zakázka).

**Jednací řízení s uveřejněním** je speciálně navrženo pro využití v krátkém časovém úseku v případě komplexních projektů bez ohledu na jejich rozsah a cenu. Ze své povahy vyžaduje jednací řízení s uveřejněním po veřejném zadavateli i dodavatelích, aby se zaměřili na cíle projektu a požadavky od samého začátku. Veřejný zadavatel dokonce musí vydat detailní výzvu k podání nabídky, aby mohli společnosti podat přesvědčivou nabídku.



„Veřejní zadavatelé mohou zadat veřejnou zakázku bez jednání na základě **předběžné nabídky** (pokud v oznámení o zahájení zadávacího řízení nebo ve výzvě k potvrzení zájmu uvedli, že si vyhrazení právo tak učinit). Není-li v odstavci 4 stanoveno jinak, **jednají veřejní zadavatelé s uchazeči o předběžné nabídky a všech následných jimi předložených s výjimkou konečných nabídek** (pokud má veřejný zadavatel v úmyslu ukončit jednání, informuje o tom zbývající uchazeče a stanoví společnou lhůtu pro podání nových nebo upravených nabídek), aby dosáhli zlepšení obsahu nabídek (minimální požadavky a kritéria pro zadání veřejné zakázky nesmí být předmětem jednání). (Viz Směrnice 2014/24/EU, čl. 29, odstavec 3)“

V **jednacím řízení s uveřejněním** zahrnuje fáze vyjednávání veškeré možné aspekty smlouvy od kvality řešení po smluvní doložky, náklady, inovativní pobídky a plnění smlouvy. Je ovšem možné, že výzva k podání nabídky je tak jasná a požadavky jsou tak restriktivní, že nabídky podané veřejnému zadavateli jsou dostačující pro určení nejlepšího dodavatele a není třeba realizovat fázi vyjednávání (která je naopak povinná v případě soutěžního dialogu).

#### KROKY K ÚSPĚŠNÉ REALIZACI JEDNACÍHO ŘÍZENÍ S UVEŘEJNĚNÍM

1. Ověřte, že práce obsahuje návrh nebo inovativní řešení a služby nebo zboží vyžadují úpravu nebo práce na návrhu.
2. Stanovte jasné cíle a výstupy.
3. Zveřejněte žádost o účast.
4. Vytvořte užší seznam nejméně tří z nich, kteří obdrží výzvu k podání nabídky obsahující minimální požadavky a kritéria pro zadání - to jsou oblasti specifikací nepřístupné vyjednávání.
5. Na základě obdržených nabídek můžete přidělit zakázku jednomu z těchto dodavatelů nebo zahájit vyjednávání.
6. V průběhu fáze vyjednávání se doporučuje pořizovat a uchovávat si detailní poznámky o této fázi pro případ napadení konečného výběru.
7. Upravte specifikace a přepošlete pozvání k nabídkovému řízení všem dodavatelům. Poskytněte jim všechny doplňující informace a pokyny vytvořené v průběhu procesu vyjednávání, aby všichni měli šanci podat nabídku.
8. Vyhodnoťte nabídky a přidělte zakázku.



Obrázek 29. Soutěžní proces s vyjednáváním

## INOVATIVNÍ VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

### Jednací řízení s uveřejněním (čl. 29 Směrnice 2014/24/EU)

Zboží, služby  
nebo práce,  
které obsahují



Prvek upraveného designu  
nebo inovaci nebo další prvky,  
kvůli kterým je přidělení  
zakázky bez předchozího  
jednání nevhodné

**Požaduje se:**  
Veřejný zadavatel je  
schopen specifikovat  
vlastnosti zboží nebo služeb  
a minimální kritéria výběru  
s předstihem před soutěží

Vstupní nabídku, která se používá jako základ pro  
následné vyjednávání, mohou předložit pouze  
hospodářské subjekty vyzvané zadavatelem na  
základě vyhodnocení poskytnutých informací (počet  
těchto subjektů může veřejný zadavatel omezit).

(iv) **Soutěžní dialog** (čl. 30 Směrnice 2014/24/EU) je další možností, kterou mohou veřejní zadavatelé využít. Je obzvláště vhodný v situacích, kdy otevřené tržní konzultace nepřinesly dostatečné informace, podle kterých by veřejný zadavatel mohl jasně definovat prostředky uspokojení potřeb nebo určit, co může trh nabídnout. Obzvláště se to pak vztahuje na **komplexní situace**, které nelze vyřešit **veřejnou správou**, a pokud projekt vyžaduje technické specifikace, které nelze vytvořit předem. Soutěžní dialog umožňuje zadavateli realizovat diskuse se zúčastněnými hospodářskými subjekty s cílem identifikovat a definovat prostředky, které nejlépe poslouží veřejné potřebě.

Zvážit lze i finanční podporu od účastníků. Podle směrnic EU mohou veřejní zadavatelé určit účastníkům dialogu ceny nebo platby (čl. 30, odst. 8 směrnice 2014/24/EU).

#### ZAMĚŘENÍ NA SOUTĚŽNÍ DIALOG (Článek 30 směrnice 2014/24/EU)

Základním cílem soutěžního dialogu je přidělit zakázku dodavatelům, službám nebo pracím na základě jednoho nebo více kol dialogu s vybranými účastníky. Podle tohoto procesu nereagují uchazeči na běžné specifikace, ale každý uchazeč předloží nabídku vycházející z jeho vlastního řešení potřeby uvedené veřejným zadavatelem. Z tohoto důvodu se soutěžní dialog často používá pro **velké nebo komplexní projekty, kdy nelze předem adekvátně definovat technické specifikace**. Podle pravidel EU pro zadávání veřejných zakázek lze soutěžní dialog použít také tehdy, pokud potřeby veřejného zadavatele nelze uspokojit úpravou již existujícího řešení nebo pokud je potřeba předložit i návrh nebo inovativní řešení. Směrnice 2014/24/EU uznává soutěžní dialog jako odpověď na potřebu veřejného zadavatele mít při výběru způsobu zadávání zakázky flexibilitu, která umožňuje vyjednávání v případech, kdy veřejní zadavatelé **nejsou schopni definovat prostředky uspokojení identifikované potřeby nebo vyhodnotit z odborného,**



**finančního nebo právního hlediska existující řešení. Tato situace je obzvláště relevantní pro inovativní projekty.**

V procesu soutěžního dialogu zadavatel zveřejní oznámení o zahájení zadávacího řízení a uvede v něm svou potřebu a minimální požadavky, časový rámec dialogu a kritéria vyloučení, výběru a zadání. Proces sestává z několika fází:

1) **Fáze výběru**, ve které zadavatel vyhodnotí, zda informace poskytnuté uchazeči splňují kritéria uvedená v oznámení o zahájení zadávacího řízení a přizve minimálně 6 subjektů k soutěžnímu dialogu.

2) **Fáze dialogu**, ve které zadavatel s vybranými kandidáty řeší odbornou část nabídky na základě principu dodržení transparentnosti a rovného zacházení. V této fázi může za použití kritérií zadání uvedených v oznámení o zahájení zadávacího řízení zadavatel snížit počet kandidátů (nejméně na 3). Měl by ale ponechat dostatečný počet kandidátů zajišťující zdravou konkurenci.

3) **Fáze zadání zakázky**, ve které jsou zbývající kandidáti vyzváni k předložení konečných nabídek založených na zpětné vazbě vycházejících předchozího dialogu. Podmínkou je, že nesmí změnit žádný ze základních aspektů nabídky. Zadavatel potom za použití kritérií pro zadání zakázky definovaných v oznámení o zahájení zadávacího řízení nabídky vyhodnotí a vybere vítěze, s nímž bude podepsána smlouva.

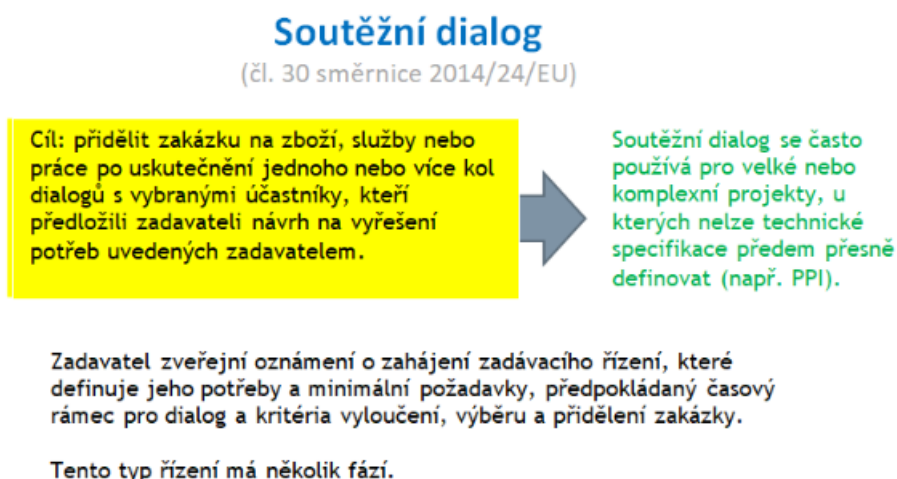
Soutěžní dialog sice dává veřejným zadavatelům skvělou možnost vybírat dle vlastního uvážení, nese sebou ovšem velké riziko soudních sporů.

Potenciál, který soutěžní dialog poskytuje, se zatím plně nevyužívá, a to především z důvodu určité averze vůči rizikům na straně dodavatelů. Ti tento proces vidí jako časově náročný a komplexní s vysokými transakčními náklady.

Pro překonání těchto obtíží existuje soubor kroků, které mohou být při realizaci **úspěšného soutěžního dialogu** užitečné. V první řadě je třeba zdůraznit důležitost otevřených tržních konzultací. Čas strávený těmito konzultacemi vyváží rizika procesu založeného na nesprávných domněnkách. Zadruhé je důležité, aby zadavatelé po získání jasné představy o požadavcích, domněnkách a pozici na trhu připravili detailní plán projektu zadávacího řízení a zajistili na projekt dostatečné zdroje (detaily plánu zahrnují např. časový rozpis počítající s dobou potřebnou na vypracování dokumentace, přijetí nabídek a realizaci konstruktivního dialogu). Flexibilita takového procesu navíc umožňuje zadavatelům jednat chytře a efektivně při realizaci projektu na míru pomocí různých přístupů podle druhu a velikosti projektu (obvykle rozdělených do předběžného dialogu/tržních konzultací, dialogu se zvolenými subjekty a uzavřeného dialogu s užším výběrem dodavatelů a následným přidělením zakázky). V tomto smyslu může být užitečný další tip pro zúžení počtu kandidátů v časném stádiu procesu, protože pro zadavatele ani pro kandidáta (a ani pro celkové konkurenční pozadí soutěže) není užitečné zvat kandidáty, kteří nepříliš dobře rozpracovali úvodní návrh řešení. Zvat je jen pro to, aby byl dodržen určitý počet uchazečů je zbytečné.



Obrázek 30. Soutěžní dialog



(v) **Inovační partnerství** (čl. 31 Směrnic 2014/24/EU) cílí na výzkum, vývoj a pořízení specializovaných a jedinečných produktů a služeb v komerčním rozsahu, a to formou přidělení vícefázové zakázky **pokrývající všechna stádia od výzkumu a vývoje po zahájení produkce komerčního objemu produktů nebo služeb**. Každé fáze se při tom účastní jeden nebo více hospodářských subjektů (přičemž existuje možnost po každé fázi ukončit partnerství nebo zredukovat počet partnerů pod podmínkou, že je tato možnost uvedena v zadávací dokumentaci). V tomto smyslu spojuje inovační partnerství dohromady aktivity výzkumu a vývoje, tj. cíle PCP, a nákup inovativního řešení, tj. hlavní cíl PPI. Pravidla založení inovačního partnerství jsou uvedena ve směrnících o zadávání veřejných zakázek z roku 2014 a jejich součástí je podmínka, že veřejný zadavatel potřebuje inovativní zboží nebo službu, která ještě není na trhu k dispozici. Na rozdíl od PCP - které *a priori* nezahrnuje státní podporu - inovační partnerství není považováno za státní podporu, pouze s výjimkou případů nákupu jedinečných a specializovaných produktů nebo služeb. Inovační partnerství je vlastně od PCP poněkud odlišné, a to vzhledem k jeho rozsahu a účinkům. Pokud se na PCP nevztahuje legislativa o zadávání veřejných zakázek, inovační partnerství pod tyto zákony spadá a může vzniknout jen v souladu s příslušnými pravidly pro nabídkové řízení. Navíc inovační partnerství umožňuje nákup produktu, služeb nebo práce na základě realizace aktivit v oblasti výzkumu a vývoje a zaměřuje se na rozšíření řešení v rámci stejného řízení. Přesto je inovační partnerství z mnoha důvodů kritizováno. Za prvé se jeho pravidla jeví velmi chabě stanovená, protože se omezují na pouhou zmínku, že odhadovaná hodnota zboží, služeb nebo prací nesmí být nepřiměřená investicím vloženým do aktivit výzkumu a vývoje, a neuvádí, co se přesně považuje za nepřiměřené (je pravděpodobné, že tento bod bude vyjasněn Evropským soudním dvorem případ od případu). Navíc následná fáze zakázky není omezena časově nebo pouze na první produkt či službu, ale podporuje zavádění ve velkém měřítku. Z dlouhodobého hlediska to může potenciálně poškodit konkurenci, protože veřejní





zadavatelé už nemají motivaci jednat jako prvozákazníci a přivádět na trh nové produkty nebo služby. Evropské směrnice navíc ani neurčují, jaké řešení zvolit v případě, že je partnerství uzavřeno s více hospodářskými subjekty a jako životaschopné se ukáže být více produktů a zda by v takovém případě měla být zorganizována soutěž na konečný výběr řešení.

Je třeba zdůraznit, že inovační partnerství nelze využít k přímému nákupu inovací, protože jeho součástí jsou i aktivity výzkumu a vývoje.

#### Příklad inovačního partnerství z Manchesteru

Sít *Greater Manchester Academic Health Science Network* (GMAHSN) zahájila zadávací řízení inovačního partnerství (nový typ zadávacího řízení) na určení společnosti, která by spolupracovala se zdravotním systémem v oblasti *Greater Manchester* na vyvinutí a realizaci řešení *Datawell Exchange*. Záměrem řešení *Datawell* je vybudovat inovativní informační platformu, která umožní sdílení zdravotních údajů a poskytne regionům *Greater Manchester*, *East Cheshire* a *East Lancashire* zdroj vývoje, jenž urychlí zlepšení výsledků zdravotnictví a hospodárnosti.

Veřejná zakázka ve formě inovačního partnerství se zaměří na dodání systému *Datawell Exchange* a bude sloužit jako základna a platforma budoucích projektů akcelerace. V plánu je implementovat výměnu dat mezi všemi členy samospráv do tří let. Klíčovým záměrem projektu bude zajistit, že sdílení dat reflektuje přání a potřeby pacientů.

Tato výměna vytvoří základ pro budoucí program *Datawell Accelerator* a shromáždí kombinované zdroje partnerů z oblasti NHS (Národní zdravotní systém), univerzit a průmyslu. Díky tomu vznikne dostupný prostředek pro vyhodnocování nových nápadů a jejich testování v pilotních projektech, což poskytne pacientům lepší zkušenosti se zdravotnictvím a lepší výsledky.

Síť GMAHSN radí v celém procesu právní firma Hempson se specializací na zdravotní péči a celý proces řídí SBS.

Detaily inzerátu v Úředním věstníku EU lze nalézt na: <http://ted.europa.eu/udl?uri=TED:NOTICE:196688-2015:TEXT:EN:HTML>

(vi) **Použití jednacího řízení bez předchozího zveřejnění** (čl. 32 Směrnice 2014/24/EU) je povoleno pouze ve výjimečných situacích uvedených ve směrnici EU, které neumožňují realizace řádného řízení a jejichž vznik nelze přisoudit veřejnému zadavateli (např. mimořádně naléhavá potřeba zapříčiněná nepředvídatelnými událostmi na straně veřejného zadavatele, jako jsou přírodní katastrofy vyžadující okamžité jednání).

#### Jednací řízení bez předchozího zveřejnění

##### PRÁCE, ZBOŽÍ, SLUŽBY

Jednací řízení bez předchozího zveřejnění může být použito v případě veřejných zakázek na **práce, zboží a služby** v jakémkoli z následujících případů:

(a) Jestliže v otevřeném nebo užším řízení nebyly podány žádné nabídky nebo žádné vhodné nabídky nebo žádné žádosti o účast nebo žádné vhodné žádosti o účast, za předpokladu, že se původní podmínky veřejné zakázky podstatně nezmění a že Komisi je zaslána zpráva, pokud si ji vyžádala.

(b) Jestliže stavební práce, dodávky nebo služby mohou být z některého z následujících důvodů dodány jen konkrétním hospodářským subjektem:

- (i) cílem veřejné zakázky je vytvoření nebo získání jedinečného uměleckého díla nebo uměleckého výkonu,
- (ii) hospodářská soutěž z technických důvodů neexistuje,
- (iii) ochrana výhradních práv včetně práv duševního vlastnictví.



Výjimky uvedené v bodech ii) a iii) se použijí jen v případě, že neexistuje přiměřená alternativa nebo náhrada a že absence hospodářské soutěže není výsledkem umělého zúžení parametrů veřejné zakázky.

(c) Pokud je to nezbytně nutné, když z důvodů krajní naléhavosti způsobené událostmi, které veřejný zadavatel nemohl předvídat, nelze dodržet lhůty pro otevřené řízení, užší řízení nebo jednací řízení.

#### **JEDINÁ DODÁVKA**

Jednací řízení bez uveřejnění lze uplatnit v případě těchto veřejných zakázek na dodávky:

(a) jsou-li dané výrobky vyráběny výlučně pro účely výzkumu, pokusu, studia či vývoje;

(b) pro dodatečné dodávky od původního dodavatele, které jsou určeny buď k částečnému nahrazení dodávek nebo zařízení, nebo k rozšíření stávajících dodávek nebo zařízení, jestliže by změna dodavatele nutila veřejného zadavatele získávat dodávky, které mají odlišné technické vlastnosti, což by mělo za následek neslučitelnost nebo nepřiměřené technické obtíže při provozu a údržbě;

(c) pro dodávky nabízené a nakupované na komoditních burzách;

(d) pro nákup dodávek nebo služeb za zvláště výhodných podmínek od dodavatele, který s konečnou platností ukončuje svou obchodní činnost, nebo od likvidátorů v případě insolvenčního řízení, vyrovnání s věřiteli nebo jiného podobného řízení podle vnitrostátních právních a správních předpisů.

#### **JEDINÉ SLUŽBY**

Jednací řízení bez uveřejnění může být použito v případě veřejných zakázek na **služby**, jestliže dotčená veřejná zakázka následuje po soutěži o návrh organizované v souladu s touto směrnicí a má být v souladu s pravidly pro soutěž o návrh zadání vítězi nebo jednomu z vítězů takové soutěže o návrh; v druhém jmenovaném případě musí být k účasti na jednání přizváni všichni vítězové.

#### **JEDINÉ PRÁCE NEBO SLUŽBY**

Jednací řízení bez uveřejnění může být použito v případě nových stavebních prací nebo služeb, které spočívají v opakování podobných stavebních prací nebo služeb svěřených hospodářskému subjektu, kterému stejný veřejný zadavatel zadal původní veřejnou zakázku, za předpokladu, že tyto stavební práce nebo služby odpovídají prvotnímu projektu, na který byla zadána původní veřejná zakázka v řízení podle čl. 26 odst. 1. Toto zadávací řízení lze použít pouze v průběhu tří následujících let od uzavření smlouvy na původní veřejnou zakázku.

V České republice se můžeme setkat s pojmem **Významná veřejná zakázka**

U významných veřejných zakázek (což jsou u územního samosprávného celku veřejné zakázky s hodnotou od 50 mil. Kč bez DPH) platí:

- Lhůty pro podání nabídek se prodlužují nejméně o polovinu.
- Odůvodnění veřejné zakázky schvaluje zastupitelstvo.

**ČR, konkrétně Ministerstvo pro místní rozvoj, nabízí možnost využití portálu NIPEZ<sup>9</sup> a NEN<sup>10</sup>**

#### **CO JE NIPEZ**

Zadávání veřejných zakázek (VZ) patří podle Protikorupční strategie schválené usnesením vlády České republiky ze dne 5. ledna 2011 č. 1 o Strategii vlády v boji proti korupci na období let 2011 a 2012 mezi hlavní problematické oblasti. Značný podíl na tom má především nedostatečná transparentnost, manipulace s předmětem zadávacího řízení a kvalifikačními podmínkami, riziko korupce či nevhodné nakládání s veřejnými prostředky. Cílem vládní strategie elektronizace zadávání veřejných zakázek dané

<sup>9</sup> Národní infrastruktura pro elektronické zadávání veřejných zakázek

<sup>10</sup> Národní elektronický nástroj



usnesením vlády České republiky ze dne 5. ledna 2011 č. 5 o Strategii elektronizace zadávání veřejných zakázek pro období let 2011 až 2015 je, aby 100 % zadavatelů mělo do konce roku 2015 k dispozici elektronický nástroj umožňující komplexní podporu celého životního cyklu veřejné zakázky. K tomu výrazně přispívá zavedení jednotlivých modulů Národní infrastruktury pro elektronické zadávání veřejných zakázek, tedy NIPEZ.

Hlavním cílem NIPEZ je dosáhnout finančních úspor elektronizací zadávání veřejných zakázek v České republice, a to především snížením cen nakupovaných komodit a snížením transakčních nákladů na straně zadavatelů i dodavatelů. Vedle finančních úspor bude rovněž výrazně zvýšena transparentnost zadávání. Možnost elektronického zadávání veřejných zakázek (VZ) je jedna ze základních definovaných služeb e-Governmentu pro dodavatele.

NIPEZ je navržen jako modulárně členěná soustava informačních systémů podporujících procesy elektronizace zadávání veřejných zakázek a obsahuje komplexní funkcionalitu pro fáze životního cyklu veřejné zakázky od plánování po uzavření smlouvy, tj. pokrývá zejména rozsah upravený zákonem o veřejných zakázkách. Zahrnuje:

Jednotný uveřejňovací systém v podobě Věstníku veřejných zakázek - informace o veřejných zakázkách zadaných v rámci České republiky budou uveřejňovány na jedné webové adrese - Věstníku veřejných zakázek, na které je budou zájemci schopni vždy pohodlně najít.

Elektronická tržiště pro rychlé a operativní nákupy (e-tržiště).

Národní elektronický nástroj (NEN) pro strategické nákupy obtížně standardizovatelných komodit.

Individuální elektronické nástroje vytvářené a provozované jednotlivými zadavateli v souladu s technickou specifikací e-tržišť nebo NEN.

Prostřednictvím těchto modulů budou zadavatelé moci plnit své zákonné povinnosti, vč. nových povinností, které vyplynuly z velké novely zákona o veřejných zakázkách (ZVZ), např. povinnost uveřejňovat uzavřené smlouvy, skutečně zaplacené ceny, provádět povinné e-aukce na dodávky atd.

Nejvíce VZ z pohledu finančního objemu bude zadáváno přes NEN, a to z důvodu, že NEN bude umožňovat kombinované zadávání VZ (tj. částečně elektronické a listinné). Přes NEN tak bude možné zadávat i VZ související s komplexními investičními akcemi, u nichž není z objektivních důvodů možný plně elektronický zadávací postup.

Významným nástrojem je také číselník komodit tzv. Číselník NIPEZ, který bude využíván v rámci e-tržišť a NEN, ale i v dalších elektronických nástrojích v ČR. Ten tvoří základ standardizace popisu předmětů veřejných zakázek tak, aby bylo možno automatizovat a významně zjednodušit postupy podávání a hodnocení nabídek.

NEN, tedy Národní elektronický nástroj, je určený pro zadávání veřejných zakázek (VZ) na obtížně standardizovatelné komodity. Společně s elektronickými tržišti, která jsou naopak zaměřená především na dobře standardizovatelné komodity, jsou zadávacími moduly NIPEZu. Spuštění NEN podpoří zadavatele při administraci zadávacích postupů VZ, soutěží o návrh, koncesních řízení, výběru subdodavatele podle obranné směrnice (DEFENCE) a výběru subdodavatele podle koncesního zákona.

NEN je určen zejména pro ty zadavatele, kteří nechtějí investovat do vlastního řešení elektronického nástroje a zároveň chtějí používat robustní řešení garantované státem.

#### Cíle NEN

Jedním z klíčových záměrů MMR ČR v souvislosti s implementací NEN je přispět ke zkvalitnění postupů zadávání veřejných zakázek v organizacích zadavatelů, a to s cílem podpořit dodržování principů ZVZ a principů 3E (hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti).



Zadavatelé by se při vynakládání finančních prostředků z veřejných zdrojů neměli řídit pouze formálním dodržením pravidel obsažených v ZVZ, ale měli by neustále hledat hospodárnější a efektivnější způsoby pořizování služeb, dodávek a stavebních prací. NEN jim umožní tzv. principy 3E posilovat tím, že nabídne funkce pro provádění výdajových analýz zadaných VZ (předpokládá se, že zadavatel bude strukturovaně popisovat předmět VZ a že bude využívat standardizační parametry komodit), hodnotit zadané VZ z pohledu, zda není příliš nezneužíváno výjimek a uzavřených postupů zadávání VZ, a používat optimalizační instituty ZVZ (např. centralizované zadávání, elektronické aukce, dynamický nákupní systém atd.) a další.

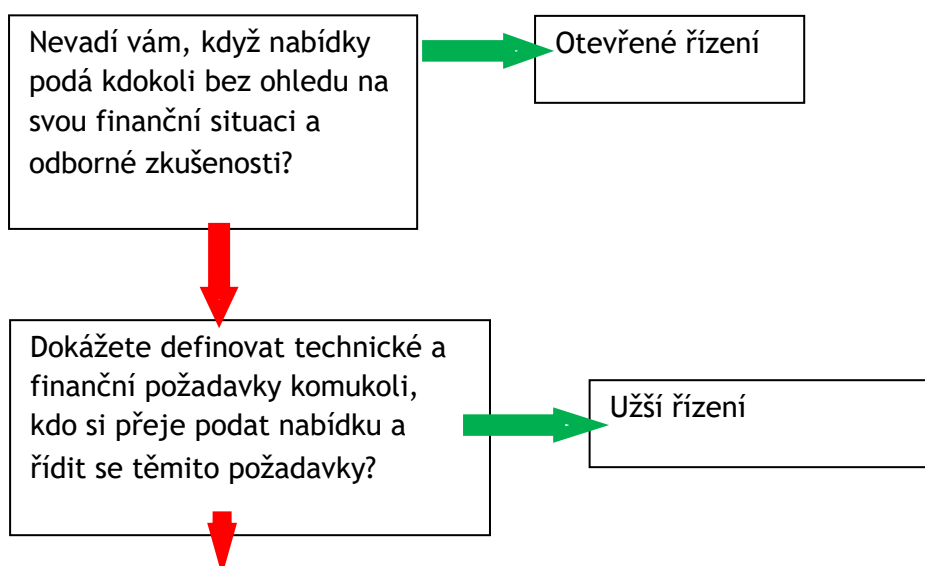
Jedním z cílů NEN je zajištění proveditelnosti centralizovaného zadávání VZ ve veřejné správě. NEN zadavatelům nabídne ucelenou informační podporu pro resortní systémy centralizovaného zadávání VZ (RSCZ) dle usnesení vlády ČR ze dne 20. července 2011 č. 563 k resortním systémům centralizovaného zadávání veřejných zakázek ústředních orgánů státní správy. NEN tak bude moci používat jakýkoli centrální zadavatel ustavený ve veřejné správě v ČR.

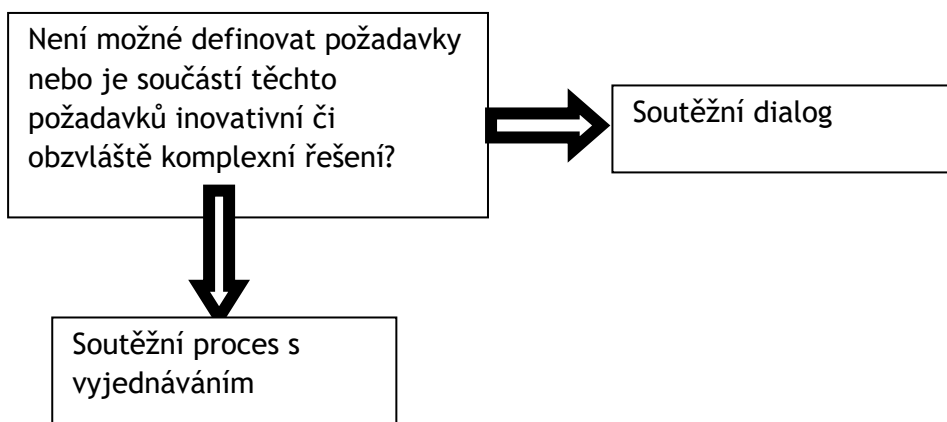
### Jak na to?

Otevřené a užší řízení lze použít při nákupu inovace, u níž zadavatel definuje inovativní technické specifikace. Pro nákup inovací jsou obzvláště relevantní i další řízení, protože umožňuje širší interakci a dialog s trhem. Aby bylo možné zvolit správné řízení, je třeba řádně zvážit různé faktory:

- úroveň znalostí trhu,
- úroveň znalostí o efektivních kapacitách dodavatelů,
- rozsah potřebného výzkumu a vývoje,
- možnost vytvořit technické specifikace,
- počet potenciálních dodavatelů a strukturu trhu,
- výběr přístupu „shora dolů“ nebo „zdola nahoru“,
- dostupný čas a zdroje.

*Obrázek 31. Výběr nejvhodnějšího řízení*





### Nejčastější chyby

Nedostatečné znalosti trhu anebo kapacity dodavatelů; nedostatečný přehled o rozsahu nezbytných aktivit v rámci výzkumu a vývoje; nedostatečná odborná kapacita pro zpracování technických specifikací.

### Poučení

*Klady a zápory otevřeného a užšího řízení, jednacího řízení s uveřejněním a soutěžního dialogu*

ŘÍZENÍ	KLADY	ZÁPORY
<b>OTEVŘENÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>široká konkurence vzhledem k neomezenému počtu nabídek,</li> <li>veškerou dokumentaci od uchazečů obdrží zadavatel k evaluaci najednou,</li> <li>jak výběrová, tak zadávací kritéria jsou uvedena předem v oznámení o zahájení zadávacího řízení (nebo pozvání k nabídkovému řízení),</li> <li>rychlost samotného řízení,</li> <li>žádosti o opravné opatření jsou méně pravděpodobné, protože jednání a rozhodnutí veřejného zadavatele se týkají jen „jednofázového“ řízení.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>může se zdát, že řízení trvá dlouho vzhledem k možnosti obdržení velkého množství zadaných nabídek, které musí zadavatel všechny vyhodnotit. To může vyústit ke zpomalení zadávacího řízení, možným chybám při vyhodnocování dokumentů a k riziku podvodu,</li> <li>velké nároky na zdroje na straně zadavatele,</li> <li>možnost chyb v uvedených cenách - tyto zakázky jsou obvykle na velké množství produktů, což klade na dodavatele velké nároky a může vést k chybám (které nelze napravit).</li> </ul>
<b>UZAVŘENÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>omezený počet uchazečů, které je třeba vyhodnotit, proto klade na zadavatele/hodnotící panel menší nároky,</li> <li>možnost omezit účast pouze na tržní subjekty s vysokou mírou specializace (v případě komplexních zakázek, kdy příprava nabídky představuje významné náklady, omezení počtu uchazečů pomocí vstupních podmínek může zakázku ztraktivnit, protože šance na vítězství v soutěži je v tomto případě pro kvalifikované uchazeče vyšší než v otevřeném řízení).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>menší konkurence vzhledem k omezenému počtu uchazečů (riziko vzájemné dohody uchazečů),</li> <li>více možností pro žádosti o opravné opatření, protože jednání a rozhodnutí veřejného zadavatele se týkají „dvoufázového“ řízení.</li> </ul>



<b>JEDNACÍ ŘÍZENÍ S UVEŘEJNĚNÍM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• předmět veřejné zakázky není třeba kompletně definovat hned na začátku vyjednávání, ale může se vyvíjet,</li> <li>• nemá předem stanovené fáze, podle kontextu může být flexibilní a multifázové,</li> <li>• nabízí veřejným zadavatelům možnost pohotově vstoupit do vyjednávání s dodavateli.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• protože poskytuje možnost vyjednávání se všemi kandidáty v prvním i následném tendru, vystavuje veřejné zadavatele vyššímu riziku porušení principů transparentnosti a rovného zacházení,</li> <li>• protože může veřejný zadavatel přijmout prvotní nabídku bez nutnosti realizace vyjednávání, jen velmi zřídka je úvodní tendr ekonomicky a strategicky výhodný.</li> </ul>
<b>SOUTĚŽNÍ DIALOG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umožňuje vyvinout řešení společně s uchazeči během stádia dialogu,</li> <li>• pozitivní zpětná vazba z trhu v souvislosti s „rychlým“ procesem (výběr, dialog, zadání),</li> <li>• nejlepší pro strategické, inovativní a komplexní požadavky, kdy veřejný zadavatel zná požadovaný výstup, ale neví, jak jej dosáhnout.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je vnímán jako komplikovaný a dlouhý a může v důsledku trh odradit,</li> <li>• soutěžní dialog sice dává veřejným zadavatelům skvělou možnost vybírat dle vlastního uvážení, nese s sebou ovšem velké riziko soudních sporů.</li> </ul>

Zdroj: Z manuálu Evropské komise - Pokyny pro *praktiky* o zamezení běžných chyb v projektech financovaných ESI (elaboration from "European Commission - Guidance for Practitioners on the avoidance of common errors in ESI Funded projects")

Body, které je nutné realizovat v jednotlivých režimech veřejných zakázek jsou přehledně sumarizovány v tomto dokumentu: [http://m.kr-vysocina.cz/assets/File.ashx?id\\_org=450008&id\\_dokumenty=4045687](http://m.kr-vysocina.cz/assets/File.ashx?id_org=450008&id_dokumenty=4045687)

Návrh flexibilní strategie pomocí rámcových dohod

### Co dělat?

Směrnice 2014/24/EU uvádí tři nástroje umožňující veřejným zadavatelům realizovat zadávací řízení flexibilněji. Jsou jimi rámcové dohody, rozdělení veřejné zakázky na části a společné zadávání veřejných zakázek (buď pouze společné, nebo přeshraniční).

#### **a. Rámcové dohody**

Podle Článku 33 Směrnice 2014/24/EU mohou veřejní zadavatele uzavřít rámcovou dohodu jako „*dohoda mezi jedním nebo více veřejnými zadavateli a jedním nebo více hospodářskými subjekty, jejímž účelem je stanovit podmínky, zejména s ohledem na ceny a případně na předpokládané množství, kterými se budou řídit veřejné zakázky zadávané během daného období*“.

V ČR regulováno Zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách § 92.



#### ZAMĚŘENÍ NA RÁMCOVÉ DOHODY

Jak je uvedeno v odstavcích 3 a 4 směrnice 2014/24/EU, rámcové dohody lze uzavřít s jedním nebo více hospodářskými subjekty definováním všech opatření v dohodě určené k podpisu (tzv. „uzavřené rámcové dohody“) nebo *vice versa* odložením některých podmínek a opětovným otevřením soutěže (tzv. minisoutěže), aby místní veřejní zadavatelé mohli v nákupní fázi upravit požadavky na míru svým potřebám. V tomto smyslu jsou rámcové dohody obzvláště užitečné pro ústřední nákupní subjekty, protože umožňují koordinaci více zadávacích řízení zároveň. Pro každou z těchto situací existuje konkrétní řízení, které je třeba dodržet. Těmi jsou:

a) Je-li rámcová dohoda uzavřena pouze s jedním hospodářským subjektem (Článek 33, odstavec 3), jsou veřejné zakázky založené na této rámcové dohodě zadávány v rámci podmínek stanovených v rámcové dohodě za předpokladu, že se veřejní zadavatelé písemně obrátí na hospodářský subjekt, který je stranou rámcové dohody, se žádostí o případné doplnění jeho nabídky, je-li nutné.

b) Pokud je rámcová dohoda uzavřena s více než jedním hospodářským subjektem (Článek 33, odstavec 4), plní se tato rámcová dohoda jedním z těchto způsobů: přímé zadání bez opětovného otevření soutěže (b1), minisoutěž (b2) nebo kombinace obojího (b3).

b1) **uzavřená soutěž bez opětovného otevření;** Pokud rámcová dohoda uvádí veškeré podmínky stanovující pravidla soutěžených prací, služeb anebo zboží a všechny objektivní podmínky požadované pro učinění rozhodnutí o udělení zakázky, může pak veřejný zadavatel přidělit zakázku na základě objektivních kritérií stanovených v zadávací dokumentaci a bez opětovného otevření soutěže hospodářských subjektů, které jsou stranami rámcové dohody.

b2) **uzavřená soutěž s opětovným otevřením;** Pokud rámcová dohoda neobsahuje všechny podmínky stanovující pravidla poskytnutí soutěžených prací, služeb nebo zboží, musí veřejný zadavatel uspořádat „minisoutěž“ mezi poskytovateli, kteří jsou stranami rámcové dohody, oslovit je písemně, stanovit lhůtu pro podání nabídek a přidělit zakázku konkrétnímu poskytovateli na základě objektivních kritérií uvedených v zadávací dokumentaci nebo na základě podmínek v rámcové dohodě, pokud je to vhodnější.

b3) **kombinace obou výše uvedených;** Pokud to zadávací dokumentace výslovně povoluje a pokud jsou všechny podmínky stanovující pravidla poskytnutí soutěžených prací, služeb nebo zboží jasně stanovena v rámcové dohodě a obzvláště jsou stanovena jasná, transparentní a objektivní kritéria určující, zda bude zakázka přidělena přímo nebo po znovuotevření soutěže, je možné použít kombinaci obou metod. Zadávací dokumentace musí také uvádět podmínky znovuotevření soutěže.

Rámcová dohoda přidělená v otevřeném řízení může být úspěšnou strategií výběru jednoho nebo více inovativních dodavatelů. Dohodu lze uzavřít s více hospodářskými subjekty pro každou část (s pozdější možností omezit počet částí přidělených stejnému subjektu). Je také možné využít tuto možnost bez závazku k nákupu (nebo s minimálním a maximálním), ale toto rozhodnutí je potřeba jasně sdělit v zadávací dokumentaci, protože může některé účastníky odradit. Toto ujednání je ovšem možné kompenzovat doložkou povolující jasně určit počet zadavatelů, kteří mohou uskutečnit nákup přímo na základě stejné rámcové dohody jednoduchým zadáním objednávky (objednávka na základě rámcové dohody).

Příkladem je zde projekt HAPPI. Zadávací řízení v rámci tohoto projektu bylo uzavřeno přidělením hlavní dohody (rámcová dohoda) bez závazku k nákupu. Poté centrální zadavatelé přidělili zakázku na základě hlavní dohody (rámcové dohody) na nákup inovativních detektorů pádu a poplašných zařízení, běžecké pásy pro rehabilitaci a analýzu poruch chůze a chodeckých tras pro prevenci pádů a zachování nezávislosti. Nyní je rámcová dohoda k dispozici nemocnicím napojeným na pět členských centrálních



zadavatelů projektu HAPPI, ale i nemocnicím z jiných členských států EU, a to skrze Evropskou asociaci pro veřejné zdraví (EHPA).

## b. Rozdělení zakázky na části

Obecně jsou veřejní zadavatelé nabádáni k „rozdělení velkých zakázek do částí“, aby se zachovala transparentnost soutěže a aby měly příležitost zúčastnit se soutěže všechny hospodářské subjekty, a to především ty nejinnovativnější z řad malých a středních podniků i firmy z jiných členských států.

Obzvláště v PPI je úspěšnou strategií určení počtu a velikosti jednotlivých částí zakázky, což po shromáždění informací o relevantním trhu podpoří účast subjektů.

Takové strategie lze vytvořit buď na kvantitativní bázi, kdy jednotlivé části mají takovou velikost, aby vyhovovaly kapacitě malých a středních podniků, nebo na kvalitativní bázi, kdy zadavatel bere v úvahu specializaci malých a středních podniků a následně upraví obsah jednotlivých smluv.

V ČR regulováno Zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách § 98.

# Výsledky



EHPPA je aliance veřejných organizací zapojených do skupinového nákupu zdravotnických i jiných produktů a služeb pro nemocnice a pečovatelské domy v Evropě.

Mezi svými členy:



**EHPPA je PŘIDRUŽENÝM ČLEMEM PROJEKTU HAPPI (březen 2014)**

*Díky této asociaci budou mít všechny evropské nemocnice a pečovatelské domy, které nejsou partnery centrálních zadavatelů konsorcia HAPPI možnost získat inovace pro zdravé stárnutí.*

© Copyright 2015 G. M. Racca

Rozdělení zakázky na části funguje nejlépe v kombinaci s rámcovou dohodou. V těchto případech lze v rámcové dohodě definovat počet částí podle výsledků předběžných tržních





konzultací. Různé části se mohou týkat stejného zboží nebo služeb s možností pořídit různé inovace ve stejném zadávacím řízení a jednotlivé části lze vytvořit na základě množství nebo oblasti a brát při tom v potaz jednotlivé malé a střední podniky na relevantním trhu. Do jedné rámcové dohody (hlavní dohody) lze uvést několik částí zakázky a upřednostnit tak inovativní malé a střední podniky a omezit počet částí, které lze přidělit jednomu hospodářskému subjektu. Budou při tom dodrženy principy EU a otevřenost řízení, protože rámcové dohody (hlavní dohody) se uzavírají na nákupy v hodnotě nad prahovou hodnotou EU. Smlouvy uzavřené na základě rámcové dohody lze uzavřít i na nákupy v hodnotě pod prahovou hodnotou EU.

Příkladem je projekt HAPPI s jedinou rámcovou dohodou na nákup v hodnotě nad prahovou hodnotou EU, ale její rozdělení do jednotlivých částí a technických specifikací umožňuje pořízení široké škály inovativních produktů v nižší hodnotě.

### Jak na to?

Veřejní zadavatelé se mohou rozhodnout uzavřít rámcovou dohodu ve formě několika částí a určit rozsah a předmět každé části. Navíc se také musí rozhodnout, jaký typ rámcové dohody uzavřou (tj. otevřenou nebo uzavřenou, a pokud uzavřenou, je třeba určit, zda bude s minisoutěží, která rámcovou dohodu znovu otevře, nebo bez ní). Veřejní zadavatelé musí v oznámení o zahájení zadávacího řízení nebo ve výzvě k potvrzení zájmu uvést, zda mohou uchazeči podat nabídku na jednu, několik nebo všechny části a zároveň uvést, zda mohou hospodářské subjekty zvítězit v jedné nebo více částech (čl. 46 směrnice 2014/24/EU).

Pro více informací o rámcových dohodách viz výše ve speciálním rámečku.

### Nejčastější chyby

Při rozdělování zakázky do částí se opakovaně chybuje umělým rozdělením zakázky do několika dílčích zakázek (tzv. „krájení salámu“) s úmyslem rozdělit cenu celé zakázky tak, aby se na ni nevztahovaly směrnice EU. Tím se zadavatel záměrně vyhne povinnosti zveřejnit celý soubor prací, služeb nebo zboží v Úředním věstníku EU.

V případě rámcových dohod se nezřídka stává, že zadavatelé nakupují formou přímé objednávky, a to i tehdy, kdy by se správně měla uskutečnit mini soutěž.

Stává se také to, že při zahájení minisoutěže (kdykoli je otevřena rámcová dohoda s hospodářskými subjekty) jsou přidány podmínky, které jsou mimo rozsah původních podmínek stanovených v rámcové dohodě. To samé se také děje v případě vyhodnocovacích a výběrových kritérií nebo při zveřejnění váhy kritérií pro zadání zakázky. Někdy se stává i to, že veřejní zadavatelé vytváří „rámec v rámci“, aby zúžili širší oblast dodavatelů pro následné objednávky.

Seznam nejčastějších chyb při zadávání veřejných zakázek je přehledně sumarizován v tomto dokumentu: <http://www.opzp2007-2013.cz/soubor-ke-stazeni/54/16338-nejcastejsipochybenivevz.pdf>



## Poučení

Rozdělování zakázek na části podle místní nebo hospodářské oblasti se dělá čistě pro to, aby malé a střední podniky měli k zakázce snadnější přístup, protože velikost částí lépe odpovídá jejich kapacitám a kompetencím. Navíc takové rozdělování vytváří a rozšiřuje konkurenční prostředí. Je možné vytvořit pro první rok minimální počet částí s možností zvýšit tento počet v následujících letech (počítá se při tom s tím, že rámcová dohoda bude trvat 4 roky).

Je také zřejmé, že uzavření různých rámcových dohod s více hospodářskými subjekty pozitivně ovlivňuje konkurenční prostředí a možnost malých a středních podniků účastnit se veřejných zakázek, a to přesto, že je veřejná zakázka pak o něco komplexnější, obzvláště pak při nákupu inovativních řešení.

## K zapamatování

- Rozdělení zakázky do částí je vzájemně přínosné pro veřejné zadavatele i hospodářské subjekty. Je ovšem nutné dodržet pravidla spravedlivé a transparentní hospodářské soutěže.
- Rámcové dohody dávají malým a středním podnikům příležitost ucházet se o zakázky, na které mají kapacitu. Naopak tradiční tendry, kdy veřejný zadavatel požaduje, aby zboží dodával po celou určenou dobu jeden subjekt, může upřednostňovat velké firmy.
- Rozdělení zakázky do částí by se mělo uskutečnit na základě tržní analýzy příslušného sektoru.

### **c. Společné (tj. spojené nebo přeshraniční) veřejné zakázky**

Veřejní zadavatelé z každého členského státu, který je partnerem projektu PPI2Innovate se také mohou rozhodnout přidělit zakázku (s rámcovou dohodou a rozdělením do částí nebo bez nich), pokud je v dokumentaci k zakázce uvedena možnost, že ji mohou využít i další partneři projektu (ale i další veřejní zadavatelé) formou přímého nákupu (zadáním objednávky).

Pokud je tato možnost v zadávací dokumentaci uvedena a pokud jsou v ní uvedeni možní uživatelé (partneři projektu nebo jiní veřejní zadavatelé), mohou takto veřejní zadavatelé v partnerských státech projektu PPI2Innovate zvolit a použít rámcovou dohodu uzavřenou ústředním nákupním subjektem jiného členského státu (čl. 39, § 2 směrnice 24/2014/EU).



#### ZAMĚŘENÍ: SPOLEČNÉ VEŘEJNÉ ZAKÁZKY A PŘESHRAŇIČNÍ VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

V rámci zvýšení efektivity sektoru veřejných zakázek usnadňují nová pravidla EU spolupráci veřejných zadavatelů a slučování poptávky, a to ustanovením **strategií společných veřejných zakázek**. Na národní úrovni může mít toto slučování dvě hlavní podoby:

- **Centrální zadavatelé** - ti realizují své aktivity trvale, a to formou získávání dodavatelů nebo služeb pro veřejné zadavatele, přidělováním veřejných zakázek nebo uzavíráním rámcových dohod na práce, zboží či služby určené pro veřejné zadavatele.

- **Příležitostné společné zadávání veřejných zakázek** - to umožňuje (přestože nepředstavuje systematický a institucionalizovaný systém jako u centrálních zadavatelů) dvěma nebo více veřejným zadavatelům „společné provádění některých konkrétních zadávacích řízení“ na místní, regionální, národní nebo evropské úrovni s cílem dosáhnout konkrétního společného zájmu a realizovat inovativní projekty.

Navíc článek 39 směrnice 2014/24/EU podporuje spolupráci veřejných zadavatelů z různých členských států. **Přeshraňiční zadávání veřejných zakázek** je vzhledem k nedostatečné poptávce jediného místního zadavatele zásadním prvkem při nákupu inovativního zboží a služeb. Při realizaci přeshraňičních veřejných zakázek je možné buď využít centrálního zadavatele jiného členského státu, nebo založením společných subjektů podléhajících národnímu nebo evropskému právu a napomoci integraci interního trhu harmonizací zadávací dokumentace, řízení, smluvních ustanovení a podmínek plnění.

Směrnice EU uvádí, že „*pokud nejsou regulovány mezinárodními dohodami mezi příslušnými členskými státy*“, určuje nutné prvky právního vztahu veřejných zadavatelů jejich vzájemná *ad hoc* dohoda definující:

- 1) povinnosti stran
- 2) příslušná relevantní národní opatření
- 3) vnitřní organizace zadávacího řízení
- 4) distribuci pořizované práce, zboží nebo služeb
- 5) uzavření smlouvy

Co se týče účastnických zemí projektu PPI2Innovate, umožňují všechny národní právní rámce veřejným zadavatelům sloučení jejich poptávky s poptávkou jiných veřejných zadavatelů z dané země i z jiného členského státu (relevantní příklady jsou z Chorvatska a Itálie) a některé národní zákony také po veřejných zadavatelích požadují uzavření *ad hoc* dohod na základě příslušných zákonů, rozdělení úkolů a povinností a organizačních otázek (např. Česká republika nebo Polsko). Všechny národní právní systémy umožňují veřejným zadavatelům využít centrálních zadavatelů z jiného členského státu, přestože některé tuto možnost částečně omezují (např. v Maďarsku je tato možnost zakázaná, pokud zákon o zadávání veřejných zakázek nebo jiný zákon vyžaduje použití konkrétního centrálního zadavatele).

Projekt HAPPI (viz výše, sekce 1.2.2.) je obzvláště vhodným příkladem přeshraňiční společné zakázky v oblasti inovací.



Obrázek 32. Právní rámec přeshraničních veřejných zakázek

SMERNICE 2014/24/EU ze dne 26. února 2014	RŮZNÉ MODELY
Článek 39, Zadávání veřejných zakázek za účasti veřejných zadavatelů z různých členských států, odstavec 4.	
	Model 2

4. Několik **VEŘEJNÝCH ZADAVATELŮ Z RŮZNÝCH ČLENSKÝCH STÁTŮ** může společně zadat veřejnou zakázku, uzavřít rámcovou dohodu nebo provozovat dynamický nákupní systém. V rozsahu uvedeném v čl. 33 odst. 2 druhém pododstavci mohou rovněž zadávat veřejné zakázky na základě rámcové dohody nebo dynamického nákupního systému. /.../

Tyto postupy lze použít pouze mezi veřejnými zadavateli, kteří jsou k tomuto účelu jasně označeni ve výzvě k účasti v soutěži nebo výzvě k potvrzení zájmu, a těmi hospodářskými subjekty, které jsou smluvními stranami rámcové dohody.

© Copyright 2015 G. M. Racca

SMERNICE 2014/24/EU ze dne 26. února 2014	RŮZNÉ MODELY
Článek 39, Zadávání veřejných zakázek za účasti veřejných zadavatelů z různých členských států, odstavec 4., pododstavec 2	
	Model 2

Při stanovení povinností a příslušných ustanovení vnitrostátního práva podle písmene a) si mohou zúčastnění veřejní zadavatelé rozdělit povinnosti mezi sebou a stanovit jako příslušná ustanovení vnitrostátního práva ustanovení práva kteréhokoli členského státu, v němž se nachází některý ze zúčastněných zadavatelů. Rozdělení povinností a příslušná ustanovení vnitrostátního práva musí být v případě společně zadaných veřejných zakázek uvedeny v zadávací dokumentaci.

© Copyright 2015 G. M. Racca      © Copyright 2013 G. M. Racca, University of Turin



Obrázek 33. Pravidla EU pro společné veřejné zakázky a přeshraniční společné veřejné zakázky

## INOVATIVNÍ VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

### Společné zakázky

Národní úroveň

#### Centrální zadavatelé

Cinnosti realizované pravidelně ve formě pořízení dodávek nebo služeb určených pro veřejné zadavatele, zadávání veřejných zakázek nebo uzavírání rámcových dohod na práce, dodávky nebo služby určené pro veřejné zadavatele.

#### Příležitostné společné zadávání veřejných zakázek

Jejich vedení (i když tvoří systematický a institucionalizovaný systém pořízení jako u CPB) umožňuje dvěma nebo více veřejným zadavatelům „společně realizovat konkrétní veřejné zakázky“ s cílem dosáhnout konkrétních společných zájmů a realizovat inovativní projekty.

## 2.5.2 Vypracování zadávací dokumentace

### Co dělat?

Poté, co jsou definovány potřeby, strategie nabídkového řízení a zadávací řízení, musí veřejný zadavatel vyzvat hospodářské subjekty k podání nabídek a zajistit tak konkurenční prostředí, aby bylo možné vybrat lepší nabídku na základě zvolených kritérií pro zadání zakázky (viz níže). V případě inovativních veřejných zakázek musí zadavatel dbát na pečlivé zpracování zadávací dokumentace, obzvláště pak tehdy, pokud využije soutěžního dialogu nebo jednacího řízení s uveřejněním.

V případě soutěžního dialogu nelze určit přesné požadavky a z tohoto důvodu by spíše než zveřejnění výzvy k podání nabídky mělo být uveřejněno první oznámení o zahájení zadávacího řízení a popisná dokumentace obsahující jasný nástin potřeb a výsledků, které by mělo řešení poskytnout. Co se týče jednacího řízení s uveřejněním, tam je naopak výzva k podání nabídky nejlepším možným nástrojem, protože jasně uvádí požadavky na hospodářské subjekty, které jsou v pozici zaslat detailní a případně úspěšnou nabídku.

V EU je hlavním principem zákona o zadávání veřejných zakázek to, že všechny zakázky s hodnotou nad prahovou hodnotou EU musí být zveřejněny ve standardním formátu na úrovni EU, a to v Úředním věstníku EU, aby mohli všechny hospodářské subjekty v každém členském státě dostat možnost ucházet se o zakázky, pro které dle svého názoru splňují požadavky.



Obrázek 34. Prahové hodnoty EU pro veřejné zakázky

Ústřední orgány státní správy	Zakázky na práce, subvencované zakázky na práce	5 225 000 eur
	Veškeré služby týkající se sociálních a dalších specifických služeb uvedených v Příloze XIV	750 000 eur
	Veškeré subvencované služby	209 000 eur
	Veškeré další zakázky na služby a designové soutěže	135 000 eur
	Veškeré zakázky přidělené veřejným zadavatelem mimo zakázek v oblasti obrany	135 000 eur
	Zakázky na dodávky přidělené veřejným zadavatelem působícím v oblasti obrany	Týkající se produktů uvedených v Příloze III
Týkající se jiných produktů		209 000 eur
Jiné orgány veřejné správy	Zakázky na práce, subvencované zakázky na práce	5 225 000 eur
	Veškeré služby týkající se sociálních a dalších specifických služeb uvedených v Příloze XIV	750 000 eur
	Veškeré další zakázky na služby a designové soutěže, subvencované zakázky na služby, veškeré zakázky na dodávky	209 000 eur

Zdroj: Web Generálního ředitelství DG GROW, Evropská komise

Pro státy neplatící eurem platí přepočtení do místní měny. Pro ČR je přepočtení k dispozici na následující adrese: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=OJ%3AC%3A2013%3A366%3AFULL&from=CS>

### Jak na to?

Předběžné oznámení (viz výše sekce 2.4) má zásadní roli upozornit trh na budoucí zakázku, oznámení o zahájení zadávacího řízení představuje zahájení konkrétní zakázky a oznámení o výsledku zadávacího řízení informuje trh o výsledku konkrétního tendru. Zveřejnění oznámení o zahájení zadávacího řízení je povinné u zakázek nad prahovou hodnotou EU.

V EU je standardní formou uveřejnění oznámení o zahájení zadávacího řízení zveřejnění v Úředním věstníku EU. Takové zveřejnění musí splňovat standardy slovní zásoby (CPV - Společný slovník pro veřejné zakázky s klasifikačním systémem v podobě osmimístných kódů) popisující veškeré nákupy prací, služeb a zboží. Kódy CPV jsou přístupné online na stránce SIMAP (<http://www.simap.eu.int>).

#### Prvky oznámení o zahájení zadávacího řízení

1) **Definice předmětu zakázky**, tj. pořizované zboží, služba nebo práce. U tohoto bodu nejsou EU stanovena žádná výslovná pravidla s výjimkou pravidel transparentnosti, konkurenčního prostředí, rovného zacházení a zákazu diskriminace.



2) **Technické specifikace**, tj. přesný a srozumitelný popis zboží nebo služeb, která mají být dodány, aby potenciální uchazeči mohli rozhodnout, zda mají o tendr zájem, či nikoli. Technické specifikace navíc poskytují měřitelné a ověřitelné požadavky, na jejichž základě lze tendr vyhodnotit (např. uvedení systémů certifikací, označování nebo standardizace na národní a evropské úrovni).

3) **Definice kritérií pro vyloučení**, tj. požadavků, které umožňují veřejnému zadavateli vyloučit hospodářský subjekt z účasti v zadávacím řízení dle směrnice EU o zadávání veřejných zakázek a na základě jejich chování v minulosti (např. korupce, praní špinavých peněz, účast na nezákonné činnosti).

4) **Definice kritérií pro výběr**, tj. požadavků spojených s udržitelností hospodářského subjektu provozovat hospodářskou činnost, jeho ekonomická a finanční situace a jeho technická a profesionální schopnost plnit zakázku, a to i na základě předchozích zkušeností s podobnými zakázkami nebo na dostupnosti kvalifikovaných pracovníků.

5) **Definice kritérií pro zadání veřejné zakázky**. Směrnice EU z roku 2014 o zadávání veřejných zakázek uvádí jako přednostní kritérium pro zadání veřejné zakázky kritérium „ekonomicky nejvýhodnější nabídky (MEAT - *Most Economically Advantageous Tender*), podle kterého nesmí být zadání veřejné zakázky založeno výhradně na kritériu **nejnižší ceny, ale musí brát v úvahu i další faktory (jako třeba kvalitu)**. Zároveň by se hospodářské subjekty měly zaměřit i na zajištění co nejlepšího poměru kvalita - cena. Je povinností veřejných zadavatelů určit optimální kombinaci kritérií pro zadání veřejné zakázky, aby byla vyhodnocena na základě ceny za celou očekávanou dobu životnosti produktu a konvergenci mezi navrhovaným řešením a potřebami uživatele.

6) **Rozhodnutí o použití variant**, které umožňují hospodářským subjektům předložit alternativní řešení respektující požadavky zadavatele a zároveň poskytují nové řešení, které je často přátelštější k životnímu prostředí. Z tohoto důvodu právní rámec EU uvádí, že veřejní zadavatelé musí použít varianty tak často, jak je to možné, pokud je akceptace variant společně s minimálními požadavky jasně stanovená v zadávací dokumentaci.

7) **Rozhodnutí použít cenové inženýrství** jako pobídku hospodářským subjektům pokračovat ve zlepšování jejich řešení a generování finančních úspor i po zadání zakázky.

8) **Návrh smlouvy** - ten by měl být vydán společně se zadávací dokumentací, aby všichni uchazeči podávali nabídku na stejném základě. Po vybrání úspěšného uchazeče už by nemělo docházet k vyjednáváním ohledně detailů smlouvy (porušilo by to princip rovného zacházení).

Smlouva musí obsahovat ujednání o mechanismech řešení sporů a dalších otázkách, které původně veřejný zadavatel nemusel brát v úvahu (např. práva duševního vlastnictví), a také ujednání pro případ potřeby následných změn. Během fáze plánování je třeba důkladně promyslet plán pro případ nutnosti změny smlouvy (za jakých podmínek, v jakém cenovém rozsahu, v jakém rozsahu potřeb) a do konečné smlouvy i zadávací dokumentace se tato opatření musí zahrnout. Během plnění zakázky nejsou povoleny „podstatné změny“ (viz *Presstext precedent C-454/06, ECJ*).

## Nejčastější chyby

Někdy veřejní zadavatelé nezveřejní oznámení o zahájení zadávacího řízení na zakázky nad prahovou hodnotou EU, a to je téměř vždy považováno za porušení pravidel EU o zadávání veřejných zakázek. To vystavuje agentury pro veřejné zakázky riziku finančních náprav. Důležité je také zdůraznit, že výběr nemůže být založen na touze zadat zakázku místnímu nebo národnímu dodavateli, protože takové jednání je diskriminační a v rozporu se



základními principy EU o zadávání veřejných zakázek. Další běžnou chybou, která vede k neopodstatněné eliminaci jinak bezchybně kompetentních uchazečů, je to, že zadavatelé stanovují nepřiměřeně vysoké finanční nebo prodejní požadavky či požadavky na pojištění. Špatně vypracované technické specifikace často způsobují následné úpravy smlouvy, což nafukuje velikost zakázky i náklady na ni a porušuje to princip konkurence.

### Poučení

Po zveřejnění oznámení již nelze měnit jeho obsah, jako například technické požadavky na produkt, objem, kritéria výběru a zadání nebo smluvní podmínky. Výjimkou je pouze oprava tiskových chyb. Povoleny jsou pouze drobné změny formálních požadavků. Ve všech případech je vhodné v případě potřeby přiměřeně prodloužit lhůtu pro podávání nabídek. Co se týče smluv, ukazují osvědčené postupy, že dobře sestavená smlouva obsahuje ujednání pro každoroční indexaci cen (či ne) a povinnosti ohledně nařízení, pochybení, závazků a dodržování mlčenlivosti. Smlouva MUSÍ být spravedlivá a podmínky sdílení rizik musí být vyrovnané. Obzvláště je třeba vyhnout se ustanovením nebo podmínkám, která na dodavatele přesouvají odpovědnost za rizika, která jsou mimo jeho kontrolu, protože to může mít zásadní vliv na cenu a vést ke smluvním sporům.

### K zapamatování

- Výběrová kritéria musí být proporční a relevantní pro vyhodnocení schopnosti žadatele plnit zakázku.
- Veškeré hlavní změny v oznámení o zahájení zadávacího řízení musí být ospravedlnitelné a zveřejněné v opravě tiskových chyb.
- Pokud se v průběhu tendru objeví jakékoli drobné změny, doporučuje se prodloužit lhůtu pro podávání nabídek.
- Pokud provede veřejný zadavatel významné změny ve specifikacích nebo smluvních podmínkách, je nutné řízení zrušit.
- Mnoho veřejných zadavatelů si plete výběrovou fázi (a kritéria) s vyhodnocovací fází (kritéria pro zadání zakázky), které jsou dvěma rozdílnými částmi celého zadávacího řízení. Výběr a vyhodnocování nabídek jsou ve skutečnosti dvě rozdílné věci a nelze je zaměňovat.
- Ve výběrové fázi je cílem vybrat ty uchazeče, kteří jsou schopni zakázku vyhotovit.
- Ve vyhodnocovací fázi se vyhodnocují jednotlivé nabídky podané vybranými uchazeči. Je zcela zásadní sestavit ve fázi plánování zadávacího řízení vhodná kritéria výběru a kritéria přidělení zakázky.





### 2.5.2.1 Vlastnosti vypracování dokumentace k tendru specifické pro oblast CHYTŘÉHO ZDRAVÍ

Hlavní specifika vztahující se na oblast zdravotnictví jsou následující:

- **Technické specifikace:** v oblasti zdravotní péče musí technické specifikace poskytnout hospodářským subjektům detailní a jednoznačné požadavky zadavatele na vlastnosti a prvky, které musí předmět zakázky splňovat. V tomto smyslu je možné využít návodů (například těch uvedených v Základech nové inovativní diagnostiky), aby bylo jisté, že prezentovaná kritéria jsou dostatečně detailní a umožní výběr zařízení s požadovaným výkonem. Role technických specifikací je při pořizování inovativního zboží a služeb evidentně naprosto zásadní.

Lze je uvést různými způsoby: zaměřit se na všechny aspekty prezentace, obaly, označení a podmínky skladování nebo dodání či použít restriktivnější cílené technické specifikace obsahující všechny aspekty bezpečného a efektivního využívání. Specifikace jsou obecně součástí dokumentů předložených společně s nabídkou a následně tvoří součást smlouvy na dodávku.

- **Kritéria pro vyloučení:** v oblasti zdravotní péče mohou být účastníci vyloučeni v případě špatného výkonu v minulosti nebo v případě nízké kvality služeb či vadného zařízení. I pro oblast zdravotní péče platí veškeré důvody k vyloučení uvedené v článku 57 Směrnice 2014/24/EU.

- **Kritéria pro výběr:** u veřejných zakázek v oblasti zdravotní péče musí být vítězný účastník vybrán spíše podle kvalitativních než kvantitativních kritérií výběru, a to obzvláště v případě nákupu inovativního řešení. Obzvláště vhodné je při vyhodnocování inovací a schopnosti přesného výkonu smluvních povinností ve fázi plnění smlouvy použít kritérium MEAT (ekonomicky nejvýhodnější nabídka).

### 2.5.3 Vyhodnocení nabídek a přidělení zakázky

#### Co dělat?

Cílem této fáze je, aby *ad hoc* vytvořená vyhodnocovací komise (porota) složená z členů managementu veřejné zakázky určila vítěze, a to na základě kritérií zadání zakázky obsažených v zadávací dokumentaci a zvolených strategicky veřejným zadavatelem v průběhu fáze plánování.

1) **Kritérium nejnížší ceny** - ačkoli je to nejtransparentnější a neúspěšnými uchazeči nejobtížněji napadnutelné kritérium, pokud nejsou v zadávací dokumentaci přesně uvedené technické specifikace, nemusí toto kritérium brát dostatečně v potaz kvalitu. To je ale v případě PPI velmi obtížné a v případě nákupu inovativního řešení je jen zřídka používané.



**2) Ekonomicky nejvýhodnější nabídka (MEAT):** využívá se jako vyhodnocovací metoda čím dál tím častěji, protože může lépe zajistit nepříjemnější poměr ceny vůči kvalitě, ale vyžaduje na straně zadavatele i účastníka zkušené zaměstnance. V zadávacím řízení, kde se využívá kritéria MEAT je nejen možné, ale dokonce přímo žádoucí použít i sekundární kritéria vztahující se k environmentálním nebo společenským otázkám a požadavkům na inovace.

#### **ZAMĚŘENÍ: EKONOMICKY NEJVÝHODNĚJŠÍ NABÍDKA VE SMĚRNICI 2014/24/EU**

Nová směrnice redukuje udělování zakázek na základě „nejnižší ceny“ a upřednostňuje přidělování zakázek „ekonomicky nejvýhodnějším nabídkám“ (MEAT) na základě kritérií kvality i ceny. V případě PPI je obvykle vhodnější využít kritérium MEAT. Pravidla EU poskytují výrazně upravenou definici konceptu MEAT: zatímco směrnice o zadávání veřejných zakázek z roku 2004 povolovala výběr mezi kritériem MEAT a kritériem nejnižší ceny, Článek 67 směrnice 2014/24/EU nepopisuje MEAT jednoduše jako nejlepší poměr mezi kvalitou a cenou, ale představuje flexibilnější definici, která zahrnuje nejnižší cenu a klade zásadní důraz na kvalitativní aspekty nabídky - nejen na služby, ale i na práce a zboží.

Pro některé typy zakázek mohou členské státy dokonce zakázat použití ceny jako jediného kritéria [Článek 67 a preambule 37], jako například v případech intelektuálních služeb nebo nařídí jeho použití v případě národních opatření určujících odměny za určité služby nebo stanovování fixních cen za určité dodávky.

Při vyhodnocování MEAT je možné také stanovit fixní ceny za zakázku a požadovat po účastnících, aby v soutěži nabídli co nejvyšší kvalitu [čl. 67, odst. 2]. Takový přístup je nutno použít v situaci, kdy národní legislativa stanovuje ceny za určité služby/práce/zboží [čl. 67, odst. 1].

V ČR dle zákona ZVZ § 114

(1) Zadavatel v zadávací dokumentaci stanoví, že nabídky budou hodnoceny podle jejich ekonomické výhodnosti.

(2) Ekonomická výhodnost nabídek se hodnotí na základě nejvýhodnějšího poměru nabídkové ceny a kvality včetně poměru nákladů životního cyklu a kvality. Zadavatel může ekonomickou výhodnost nabídek hodnotit také podle nejnižší nabídkové ceny nebo nejnižších nákladů životního cyklu.

(3) Zadavatel nesmí stanovit ekonomickou výhodnost pouze na základě nejnižší nabídkové ceny:

a) v řízení se soutěžním dialogem nebo v řízení o inovačním partnerství, nebo

b) v případě veřejné zakázky na služby uvedené

1. v oddílu 71 hlavního slovníku jednotného klasifikačního systému, nebo

2. v kategorii 1 nebo 5 podle přílohy č. 4 k tomuto zákonu.

§ 115

Pravidla pro hodnocení nabídek

(1) Zadavatel musí v zadávací dokumentaci stanovit pravidla pro hodnocení nabídek, která zahrnují:

a) kritéria hodnocení,

b) metodu vyhodnocení nabídek v jednotlivých kritériích a

c) váhu nebo jiný matematický vztah mezi kritérii.

(2) Jestliže zadavatel není objektivně schopen stanovit váhu nebo jiný matematický vztah mezi jednotlivými kritérii hodnocení, uvede je v sestupném pořadí podle významu, který jim přisuzuje.

(3) Pokud zadavatel nestanoví jinak, rozhoduje při hodnocení nabídek u zadavatele, který

a) je plátcem daně z přidané hodnoty, cena bez daně z přidané hodnoty,

b) není plátcem daně z přidané hodnoty, cena s daní z přidané hodnoty.

§ 116



#### Kritéria kvality

(1) Pro hodnocení ekonomické výhodnosti nabídky podle kvality je zadavatel povinen stanovit kritéria, která vyjadřují kvalitativní, environmentální nebo sociální hlediska spojená s předmětem veřejné zakázky.

(2) Kritériem kvality mohou být zejména:

- a) technická úroveň,
- b) estetické nebo funkční vlastnosti,
- c) uživatelská přístupnost,
- d) sociální, environmentální nebo inovační aspekty,
- e) organizace, kvalifikace nebo zkušenost osob, které se mají přímo podílet na plnění veřejné zakázky v případě, že na úroveň plnění má významný dopad kvalita těchto osob,
- f) úroveň servisních služeb včetně technické pomoci, nebo
- g) podmínky a lhůta dodání nebo dokončení plnění.

(3) Kritéria kvality musí být vymezena tak, aby podle nich nabídky mohly být porovnatelné a naplnění kritérií ověřitelné. Kritériem kvality nesmí být smluvní podmínky, jejichž účelem je utvrzení povinností dodavatele, nebo platební podmínky.

(4) Zadavatel může rovněž stanovit pevnou cenu a hodnotit pouze kvalitu nabízeného plnění.

(5) Má se za to, že kritéria kvality souvisejí s předmětem veřejné zakázky, pokud se vztahují k jakékoliv fázi životního cyklu předmětu veřejné zakázky.

#### § 117

##### Náklady životního cyklu

Náklady životního cyklu musí zahrnovat nabídkovou cenu a mohou zahrnovat:

a) náklady zadavatele nebo jiných uživatelů v průběhu životního cyklu předmětu veřejné zakázky, kterými mohou být zejména;

1. ostatní pořizovací náklady,
2. náklady související s užíváním předmětu veřejné zakázky,
3. náklady na údržbu, nebo
4. náklady spojené s koncem životnosti, nebo

b) náklady způsobené dopady na životní prostředí, které jsou spojeny s předmětem plnění veřejné zakázky kdykoli v průběhu jeho životního cyklu, a to v případě, že lze vyčíslit jejich peněžní hodnotu; mohou jimi být zejména náklady na emise skleníkových plynů nebo jiných znečišťujících látek nebo jiné náklady na zmírnění změny klimatu.

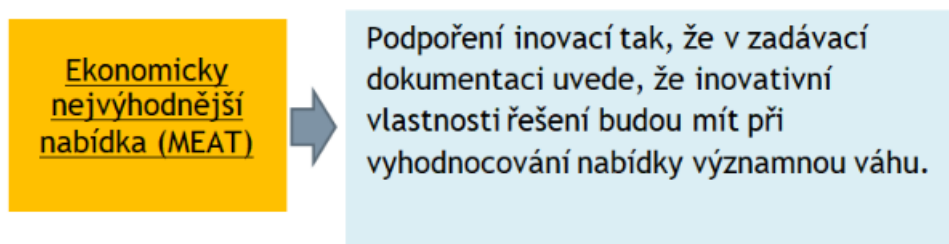
#### § 118

Metoda pro stanovení nákladů životního cyklu



Obrázek 35. Kritéria pro zadání veřejné zakázky

### Kritéria pro zadání veřejné zakázky Článek 67, Směrnice 24/2014



Obrázek 36. Příklad zakázky přidělené na základě kritéria MEAT

Mechanismy analýzy MEAT a výpočet pro účely vyhodnocení nabídky	Fiktivní nabídka A		Fiktivní nabídka B		Fiktivní nabídka C	
	Nabízená cena:	Dopad úspor nebo přidané hodnoty:	Nabízená cena:	Dopad úspor nebo přidané hodnoty:	Nabízená cena:	Dopad úspor nebo přidané hodnoty:
	100 milionů	0 milionů	110 milionů	15 milionů	120 milionů	20 milionů
<b>Bodový systém</b>  Nejnižší cena získává 100 základních bodů. Dopad úspor je považován za přidanou hodnotu - navíc k základním bodům. Nabídka s nejvíce body vítězí.	Základní body = 100 bodů  (nejnižší cena získává 100 bodů)  Přidaná hodnota = 0 bodů  Celkem bodů = 100 bodů		Základní body = 90 bodů  (nabízená cena je o 10 milionů vyšší než nejnižší cena v nabídce A)  Přidaná hodnota = 15 bodů  Celkový počet bodů = 90 + 15 = 105		Základní body = 80 bodů  (nabízená cena je o 20 milionů dražší než nejnižší cena v nabídce A)  Přidaná hodnota = 20 bodů  Celkový počet bodů = 80 + 20 = 100	
	Nabídka B získává nejvíce bodů, a tedy vítězí.					
<b>Poměrný systém</b>  Základní hodnota minimálních požadavků nabídky je 100 milionů. Dopad úspor každé nabídky je považován za přidanou hodnotu. Nabídka s nejvyšším	Celková hodnota = 100 + 0 = 100 milionů  Poměr hodnota/cena = 100/100 = 1		Celková hodnota = 100 + 15 = 115 milionů  Poměr hodnota/cena = 115/100 = 1,05		Celková hodnota = 100 + 20  Poměr hodnota/cena = 120/120 = 1,0	
	Nabídka B má nejvyšší poměr cena/hodnota, a tedy vítězí					



poměrem celkové ceny podělené o nabízenou cenu vítězí.			
<b>Systém opravy cen</b> Skutečný dopad úspor každé nabídky je odečten z nabízené ceny. Nabídka, která představuje pro klienta nejnižší cenu, vítězí.	Skutečná celková cena pro klienta = $100 + 0 = 100$ milionů	Skutečná celková cena pro klienta = $110 - 15 = 95$ milionů	Skutečná celková cena pro klienta = $120 - 20 = 100$ milionů
	Nabídka B představuje pro klienta nejnižší cenu, a proto vítězí.		

Zdroj: [www.pantura-project.eu](http://www.pantura-project.eu)

### Jak na to?

Vyhodnocení podaných nabídek je zásadní částí zadávacího řízení a z tohoto důvodu je třeba pečlivě zajistit dosažení požadovaného výkonu spravedlivým a transparentním způsobem. Z tohoto důvodu musí vyhodnocení tendru:

- proběhnout podle kritérií vyvážených tak, aby stanovovala důležitost/prioritu,
- obsahovat minimum neměřitelných prvků kvality, aby se zajistilo objektivní vyhodnocení,
- být zaměřeno na požadavky technické specifikace,
- být pro zakázku relevantní,
- brát v potaz rovnováhu mezi cenou a kvalitou,
- být provedeno vyhodnocovací komisí (porotou) tvořenou vhodnými a relevantními zástupci s dostatečnou zkušeností, odbornými dovednostmi a kompetencemi.

V případě abnormálně nízké nabídky si musí veřejný zadavatel nejprve s účastníkem vyjasnit, proč je nabídka tak nízká a zda se na ni vztahují nějaké zvláštní okolnosti, které ji rozumně vysvětlují (např. inovativní technické řešení nebo strategické rozhodnutí vstoupit na trh nebo zaujmout podíl na trhu). Na základě analýzy vysvětlení dodaného účastníkem pak veřejný zadavatel musí rozhodnout, zda účastníka odmítnout nebo přijmout.

**U jednacího řízení s uveřejněním** nejprve veřejný zadavatel provede prvotní screening kandidátů na základě kritérií pro výběr zveřejněných ve výzvě k podání nabídky, aby mohl vybrat hospodářské subjekty, které mají podat prvotní nabídku, jež pak bude předmětem vyjednávání. Pokud se najde řešení a lze zahájit vyjednávání, musí veřejný zadavatel informovat uchazeče a stanovit lhůtu pro podání konečné nabídky, která bude vyhodnocena podle kritérií pro přidělení zakázky.

**U soutěžního dialogu** musí být kritéria pro přidělení zakázky definována hned na začátku, protože budou průběžně používána k vyhodnocování nabídek hospodářských subjektů



ve fázi dialogu (který může mít několik stádií). Pouze tehdy, když se najde vhodné řešení, dialog se uzavře a zbývající účastníci jsou požádáni, aby podali kompletní nabídku, která bude vyhodnocena pomocí kritérií pro přidělení zakázky definovaných v původním oznámení o zahájení zadávacího řízení.

### **Nejčastější chyby**

Úprava kritérií pro zadání zakázky po otevření tendru, což má za následek nesouhlas účastníků; netransparentnost a nerovné jednání při vyhodnocování (např. nejasné a neobhajitelné udělování bodů); široká škála subjektivních bodů za neměřitelné prvky kvality; nepřiznaný střet zájmů mezi členy komise a vybranými účastníky; vyjednávání s účastníky v průběhu otevřeného nebo úzkého zadávacího řízení (např. výrazné změny rozsahu zakázky); odmítnutí nabídek s abnormálně nízkou cenou bez požadavku o písemné odůvodnění.

### **Poučení**

Ve fázi výběru nesmí zadavatelé používat jako jediné kritérium nejnížší cenu. Místo toho by vyšší kvalitu měla zajistit inovace. Při nákupu inovativního řešení kritérium ekonomicky nejvýhodnější nabídky ideálním způsobem spojuje aspekty ceny a kvality, protože bere v potaz jak náklady na celý životní cyklus (např. spolehlivost a náklady na údržbu), tak kvalitu a technický přínos. Při použití tohoto kritéria ale zadavatel potřebuje schopnou hodnotící komisi, protože inovativní řešení se často obtížně vyhodnocují a srovnávají.

### **K zapamatování**

- Realizace tendru zahrnuje nejen formální procesy, ale je i hlavním nástrojem k zajištění soutěže pro pozdější získání toho nejlepšího, co trh nabízí.
- Zveřejnění zadávací dokumentace je pro zadavatele důležité proto, že jim umožní zjistit, zda aktéři na relevantním trhu vědí o jeho záměrech a zda jsou na trhu vhodní dodavatelé. Pro dodavatele je pak dokumentace důležitá proto, aby měli dostatečný čas na vyhlášení zakázky reagovat. Vyhodnocení výsledků má zajistit konzistentnost mezi potřebami zadavatele a nabídkami na jejich vyřešení ze strany dodavatelů.
- Pokud je pořízeno efektivní řešení, je součástí dobré praxe podělit se o znalosti s dalšími veřejnými zadavateli a projevit tak oddanost inovacím a stlačit níže ceny.
- Při použití metody MEAT musí být buď v oznámení o zahájení zadávacího řízení, nebo v zadávací dokumentaci detailně uvedeny všechny prvky, které budou vyhodnocovány. Kromě metody vyhodnocování musí zadavatel v oznámení o zahájení řízení nebo v zadávací dokumentaci uvést i bodovací matici a významnost jednotlivých kritérií.
- Zakázka je pak přidělena podle zadávacího řízení na základě vyhodnocení provedeného hodnotící komisí složenou z interních a externích odborníků



z různých oblastí, kteří jsou relevantní pro vyhodnocení jednotlivých nabídek. Zakázka může být v závislosti na tom, zda byla či nebyla rozdělena do částí, přidělena jednomu nebo více uchazečům. V první fázi vyhodnocování se účastníci administrativně hodnotí z hlediska kritérií pro vyloučení a výběr. Po dokončení této evaluace začíná technické vyhodnocování přijatých nabídek na základě kritérií pro přidělení zakázky (kdy je zvláštní pozornost věnována ekonomicky nejvýhodnější nabídce a vedlejším kritériím, jako je environmentální, společenská a inovativní přidaná hodnota), případně se zkoumají vzorky nabízených produktů nebo se provádí předváděcí testování či testování shody.

- Stanovení kritérií MEAT u komplexních zakázek vyžaduje značnou míru odborných dovedností a veřejní zadavatelé mohou raději vyhledat radu zkušených konzultantů/odborníků. Techničtí poradci také mohou být nehodnotícími členy výběrové komise; je ovšem důležité, aby nebyli ve střetu zájmů ve vztahu k potenciálním uchazečům.

## KONTROLNÍ SEZNAM K PROVEDENÍ TENDRU A PŘIDĚLENÍ ZAKÁZKY

FAZE PROCESU KROK ZA KROKEM	KONTROLNÍ SEZNAM/ÚKOLY	OTÁZKY A ODPOVĚDI	NÁSTROJE
Realizace zadávacího řízení a vyhodnocení nabídek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozhodněte o typu řízení, který je pro Váš případ nejvhodnější,</li> <li>- rozhodněte, zda připadá v úvahu rozdělení zakázky do částí nebo použití rámcových dohod,</li> <li>- rozhodněte, zda je od dodavatele požadována kromě dodání produktu ještě jiná služba,</li> <li>- sepište oznámení o zahájení zadávacího řízení,</li> <li>- sepište technické specifikace za použití metody požadavků založených na výstupu (dejte pozor, ať nejsou specifikace příliš restriktivní),</li> <li>- sepište kritéria pro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvolil jsem správný typ zadávacího řízení?</li> <li>- Zajistil jsem, aby v každé fázi zadávacího řízení byla dodržována pravidla spravedlivé soutěže, transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace?</li> <li>- Zajišťuji požadavky adekvátně inovace?</li> <li>- Zveřejnil jsem správně tendr na evropské úrovni?</li> <li>- Stanovil jsem kompetentní hodnotící panel?</li> <li>- Použil jsem kritérium MEAT tak, jak je stanoveno ve směrnici 2014/24/EU?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vzor oznámení o zahájení zadávacího řízení,</li> <li>- osvědčené postupy na národní a evropské úrovni,</li> <li>- Primární a sekundární legislativa EU (TFEU a směrnice 2014/24/EU).</li> </ul>



	výběr, vyloučení a přidělení zakázky,  - zveřejněte oznámení o zahájení zadávacího řízení (dejte pozor na prahové hodnoty EU),  - dbejte na dodržování pravidel spravedlivé soutěže, transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace,  - stanovte kompetentní hodnotící komisi, případně přizvěte externí odborníky,  - vyberte dodavatele na základě výše zmíněných kritérií,  - obzvláštní pozornost věnujte kritériu MEAT (ekonomicky nejvýhodnější nabídka).		
--	--	--	--

### 2.5.3.1 Vlastnosti vyhodnocování nabídek a přidělení zakázky specifické pro CHYTRÉ ZDRAVÍ

#### Příklad osvědčených postupů u projektu HAPPI.

Partneři projektu vypracovali technickou dokumentaci (konkrétní technickou specifikaci pro každou z pěti částí rámcové dohody, jednotkový ceník, předpokládané detaily smlouvy) a administrativní dokumentaci (pravidla výzvy k podání nabídky, obecné administrativní podmínky, závazek pravidelného příspěvku a speciální administrativní podmínky). Oznámení o zahájení zadávacího řízení a zadávací dokumentace byly zveřejněny ve **třech různých jazycích** (angličtině, francouzštině a italštině), aby se překonaly jazykové bariéry a s vidinou aktivace přeshraničního zadávacího řízení.

Po vyhodnocení závěrečné verze zadávací dokumentace byla 30. září 2014 výzva k účasti v tendru HAPPI sestávajícího z otevřeného řízení a rámcové dohody zveřejněna na digitální platformě *ePlatform Achat-Hopital* pro zveřejňování tendrů z oblasti zdravotní péče a léčebně-sociálním sektoru ve Francii. Platforma umožňuje přístup do systému více než 600 veřejným zadavatelům z oblasti zdravotní péče.





Po dvou měsících, v prosinci 2014, vypršela lhůta pro podávání nabídek a následující tři měsíce probíhala analýza nabídek a testování s cílem vybrat vítězné nabídky a kontaktovat neúspěšné uchazeče. Nabídky byly analyzovány tak, že různými kritérii byla přiřazena konkrétní váha a větší důležitost byla přisouzena technickému hodnocení než ceně (váha 70/100, respektive 30/100).

Nakonec byly z pěti částí, na něž byla zakázka rozdělena, podepsány smlouvy na tři části. Konkrétně se jednalo o nabídky na detekci pádů a výstražný systém pro optimalizaci managementu pádů, běžecký pás pro rehabilitaci a analýzu poruch chůze a chodecká trasa pro prevenci pádů a zachování nezávislosti.

## 2.6 Provedení zakázky a otázky jejího plnění

### Co dělat?

Když veřejný zadavatel rozhodne, komu zakázku přidělí, musí písemně informovat všechny účastníky o výsledcích formou tzv. „odkladného oznámení“: zadavatelé dokonce mohou doručení těchto dokumentů zvýšit transparentnost řízení. V dokumentech je totiž obsažen název vítězné nabídky, vítězná cena, body udělené vítězi i ostatním účastníkům za každé kritérium a vlastnosti vítězné nabídky. Všichni účastníci procesu tak mohou vznést své námítky. Po uplynutí odkladné lhůty (Pozastavení uvedené v prvním pododstavci neskončí před uplynutím lhůty alespoň deseti kalendářních dnů ode dne následujícího po dni, kdy veřejný zadavatel zaslal odpověď, v případě použití faxu nebo elektronických prostředků - viz směrnice 2007/66/EC) může dojít k podpisu smlouvy. Do 48 dní od podpisu smlouvy musí veřejný zadavatel zaslát oznámení o výsledku zadávacího řízení k uveřejnění v Úředním věstníku EU.

V této závěrečné části potřebuje projekt dostatečný čas a personální zdroje, aby bylo možné ho kvalitně řídit a doručit požadované výsledky. Výsledky je potřeba monitorovat a vyhodnocovat - i formou pravidelných schůzek mezi kupujícím a dodavatelem a pomocí smysluplných indikátorů výkonu, aby bylo možné poučit se pro budoucí veřejné zakázky a celkově v rámci politiky inovací. Proto je užitečné zdůraznit stěžejní roli pevného managementu zakázky, který zaručí, že obě strany rozumí svým povinnostem, zakázka proběhne hladce a veškeré spory budou řešeny a vyřešeny včas a efektivním způsobem.

### Jak na to?

Veřejní zadavatelé musí monitorovat aktivity dodavatele v průběhu plnění PPI, vyhodnocovat výsledky dodaného předmětu zakázky a jeho vliv na potřeby zadavatele, aby bylo dosaženo cílů zakázky/projektu a hospodářský subjekt splnil své povinnosti. Účinný systém monitorování zakázky, na všech úrovních managementu zahrnující formální reporty i neformální komunikaci, mohou veřejnému zadavateli pomoci efektivně řešit rizika



neúspěchu zakázky a včas zařídit nápravu výkonu dodavatele. Takový monitoring by měl zahrnovat:

- **průběžné sledování výkonu** v kontextu plánovaných cílů, výsledků, aktivit a prostředků v průběhu PPI,
- **závěrečné vyhodnocení dodaných výsledků na konci PPI** v porovnání s plánovanými cíli včetně požadavků na funkci/výkon, ceny a délky zakázky,
- **vyhodnocení dopadu po ukončení zakázky** včetně vyhodnocení širšího dopadu zakázky nejen na zadavatele, ale i na dodavatele a společnost/ekonomiku jako celek.

#### ŠABLONA PRO REALIZACI ZAKÁZKY

Jakmile je zakázka zadána a zadavatel správně informoval ostatní uchazeče, může zadavatel naplánovat schůzku s vítězem soutěže, aby naplánovali bližší detaily realizace zakázky a dohodli se na některých klíčových aspektech: pravidelnost schůzek, docházka, zápisy z jednání, reporty o postupu a plány pro případ vyhocení situace. Detailní plán realizace musí být navržen tak, aby obsahoval přidělení jednotlivých povinností výkonu každé aktivity a časový rámec pro dokončení každé aktivity. V plánu musí být zahrnuto následující:

- 1) identifikace manažera zakázky na straně klienta, působnost, přidělené zdroje a zodpovědnost za jejich management,
- 2) definice rámce managementu zakázky včetně rolí a úkolů klienta i poskytovatele,
- 3) identifikace rozsahu zapojení zákazníků/uživatelů, dalších zúčastněných stran včetně odpovědnosti za jejich management,
- 4) stanovení nezbytných komunikačních kanálů a jak budou spojeny s celkovým komunikačním plánem,
- 5) identifikace klíčových kontaktů v rámci různých zúčastněných stran ve fázi přechodu na řešení a implementace,
- 6) ustanovení, jak bude projektový manažer monitorovat a vyhodnocovat postup plánů a hlášení jakýchkoli změn a otázek monitorovacímu výboru.

Při realizaci zadávání veřejné zakázky musí veřejný zadavatel i dodavatel(é) zvážit fázi implementace, uvědomit zúčastněné strany a vyladit opatření ohledně managementu zakázky.

Po dokončení zakázky pak musí veřejní zadavatelé a dodavatelé zorganizovat kontrolní schůzku a vyhodnotit provedení zakázky v porovnání s původními očekáváními. Důležitou otázkou, kterou je třeba vzít v potaz při uzavírání projektu, je sdělení o úspěšné realizaci, uznání těch, kteří se podíleli na dosažení úspěchu a poučení z překonaných problémů a zjištěných rizik.

Některé z otázek, které si je třeba v rámci závěrečné revize projektu položit:

- 1) Obdrželi jsme to, co jsme požadovali?
- 2) Obdrželi jsme to, co jsme skutečně potřebovali?
- 3) Můžeme vidět rozdíl mezi těmito dvěma věcmi?
- 4) Můžeme vysvětlit rozdíl mezi těmito dvěma věcmi?
- 5) Rozumíme tomu, jak toto ovlivní do budoucna naše veřejné zakázky a management zakázek?
- 6) Získali jsme nějaká poučení, která mohou ovlivnit budoucí zakázky/projekty?

#### Nejčastější chyby

V této fázi veřejní zadavatelé mohou opomenout zveřejnit oznámení o výsledku zadávacího řízení, ale této chybě se lze jednoduše vyhnout, pokud zadavatel použije kontrolní seznam a kontroly klíčových bodů každé fáze. Další častá chyba se týká zúžení rozsahu zakázky a následné zvýšení ceny, což znevýhodňuje příležitosti malých a středních podniků podat nabídku. Pokud se zjistí, že bude zakázka zredukována, musí veřejný zadavatel původní



tendr zrušit a vyhlásit nový na zakázku ve zredukovaném rozsahu. Veřejní zadavatelé také někdy zadávají doplňkové zakázky bez soutěže. Pokud takový krok není ospravedlněn urgencí související s nepředvídatelnými událostmi, je nelegální. Jinak je třeba vysoutěžit novou zakázku. Akceptování výkonu, který je nižší, než byl slíben, je rizikem veřejných zakázek, které podkopává konkurenční prostředí a dává vítězi tendru nepřiměřenou výhodu.

### Poučení

V průběhu fáze realizace zakázky musí veřejný zadavatel organizovat pravidelné schůzky s dodavatelem, aby bylo možné kontrolovat plnění zakázky. Součástí by mělo být pravidelné monitorování a zpětná vazba, aby se strany vyhnuly nečekaným konfliktům. Důležité je, aby byly vzájemně dohodly na rolích a povinnostech v rámci zakázky a rozuměly jim.

V každé fázi musí veřejný zadavatel monitorovat, zda dodavatelé respektují povinnosti týkající se poskytování podpory/informací o řešení PPI a přispění ke standardizaci. Zadavatelé navíc musí monitorovat, zda jsou v průběhu realizace zakázky náležitě plněna ustanovení o zachování mlčenlivosti a přechodu na jiné technologie.

### K zapamatování

- Zhodnocení výkonu dodavatele se provádí ve fázi plnění a je založeno na dodržování původní nabídky,
- V takovém případě jsou platby spojeny s uspokojivým a úspěšným plněním předem definovaných klíčových indikátorů výkonu (KPI), tj. objektivních nebo subjektivních milníků popsanych v zadávací smlouvě,
- Pro případ nesouladu musí zadavatel v zadávací dokumentaci popsat následky a kroky, které budou podniknuty (např. nápravné akce, zrušení plateb, pozdržení plateb do doby, než budou doručeny uspokojivé výsledky, vypovězení smlouvy).

## KONTROLNÍ SEZNAM K PROVEDENÍ ZAKÁZKY A OTÁZKY PO JEJÍM NAPLĚNÍ

FÁZE PROCESU KROK ZA KROKEM	KONTROLNÍ SEZNAM/ÚKOLY	OTÁZKY A ODPOVĚDI	NÁSTROJE
Provedení zakázky a otázky po jejím naplnění	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stanovte adekvátní zdroje a klíčové ukazatele výkonu, podle kterých se bude vyhodnocovat výkon dodavatele,</li> <li>- proškolení zaměstnanců v oblasti monitoringu smlouvy a implementace,</li> <li>- stanovte nejvhodnější akce, které budou podniknuty v případě nesouladu s podmínkami,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahrnul jsem do zadávací dokumentace mechanismy monitorování?</li> <li>- Jsou v projektovém týmu odborníci z oblasti realizace smlouvy?</li> <li>- Jsou zavedeny procesy vyhodnocování a řešení střetu zájmů?</li> <li>- Jaká strategie byla zvolena pro otázky zachování mlčenlivosti a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- průběžný kontakt s dodavateli,</li> <li>- nástroje mikro managementu.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaveďte systém pobídek při dodržování podmínek,</li> <li>- vyřešte případný střet zájmů,</li> <li>- propagovat a šířit výsledky PPI,</li> <li>- věnovat pozornost otázkám práv duševního vlastnictví a sdílení rizik a přínosů s dodavatelem (dodavateli).</li> </ul>	přechodu na novou technologii? Je správně aplikovaná?	
--	--	---	--

### 2.6.1 Provedení zakázky z oblasti CHYTRÉHO ZDRAVÍ a otázky jejího plnění

Po přidělení musí být zakázka **správně realizována**, aby bylo zajištěno dodání služeb zdravotní péče. Obecně je však realizace zakázek v oblasti zdravotní péče špatná v důsledku nedostatečné kontroly výkonu vítězného dodavatele. V tomto konkrétním sektoru způsobuje špatně provedená realizace, neúspěšné, nekompletní nebo zpožděné poskytování služeb zdravotní péče občanům. Ty samé problémy může způsobit i dodávka produktů, které nesplňují dohodnuté požadavky na kvalitu. Navíc pak dochází k negativnímu pohledu na soutěž ze strany neúspěšných uchazečů.

Jednou z možností nápravy je to, že veřejní zadavatelé uvedou do smluv smluvní pokuty pro případ, kdy zadavatelé nesplní požadavky na dobu realizace či kvalitu plnění zakázky a dodávky zboží a služeb. Například nemocniční společnost „S.S. Antonio e Biagio e C. Arrigo“ (Alessandria, Itálie) zahrnuje do smlouvy na dodávku a instalaci vrstevového digitálního tomografu ustanovení, podle kterého musí dodavatel za každý kalendářní den zpoždění dodávky uhradit pokutu ve výši 1 % celkové hodnoty zakázky.

Další možností je to, že neúspěšní uchazeči a koncoví uživatelé kontrolují výkon a hlásí jakékoli vady.

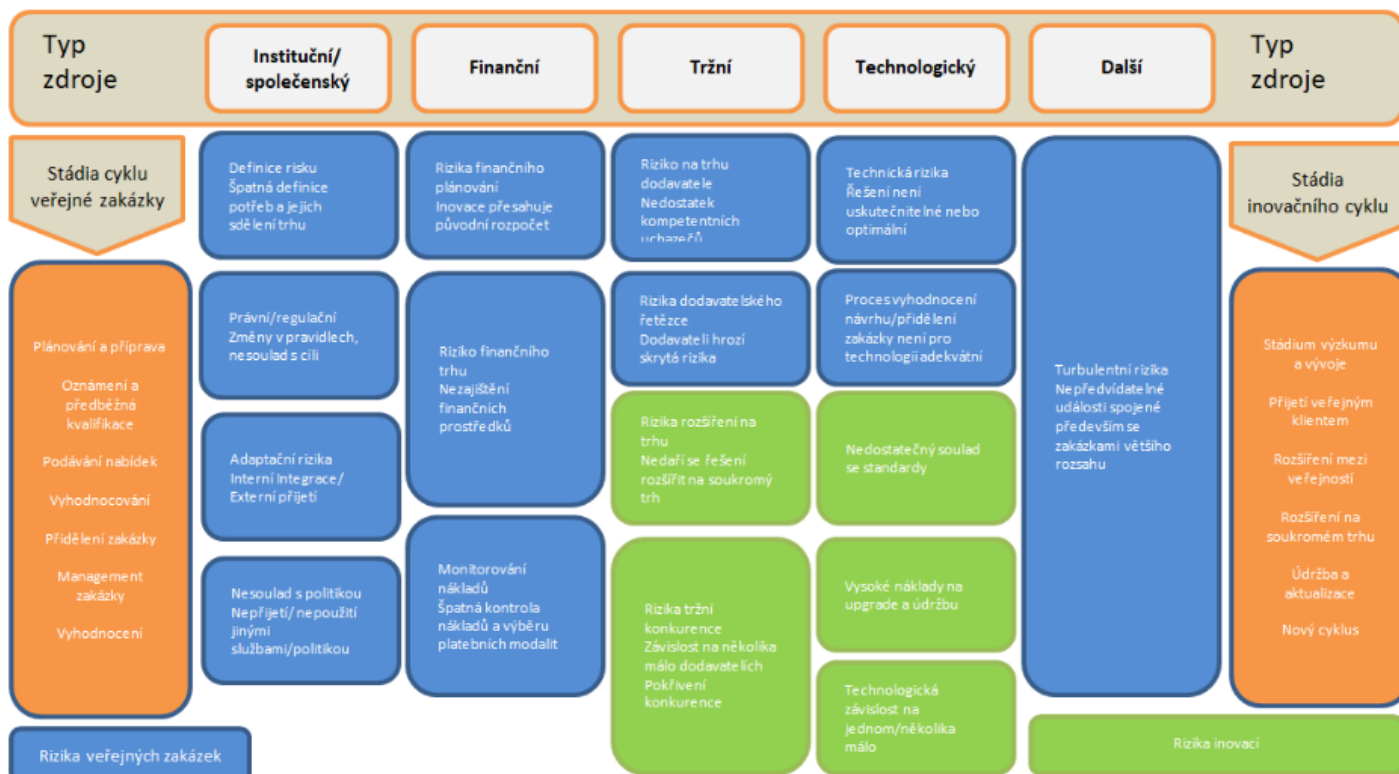
## 3 Řízení rizik

Řízení rizik přispívá k vytváření správné rovnováhy mezi riziky a přínosy spojenými s inovativní veřejnou zakázkou. Je třeba je chápat jako nástroj zaměřený na management rizik ve vztahu k přínosům. V tomto smyslu nelze rizika vyhodnocovat pouze ve vztahu k jejich pravděpodobnosti a případným následkům, ale také ve vztahu k přínosům veřejné zakázky pro různé zúčastněné strany.

Veřejní zadavatele a obzvláště pak projektoví manažeři musí proaktivně a pravidelně v každé fázi zakázky řešit výzvy, které se objeví, a to na základě velikosti a komplexnosti.



Obrázek 37. Mapa rizik při veřejných zakázkách na inovativní řešení.



Zdroj: Evropská komise - Řízení rizik při zadávání veřejných zakázek v oblasti inovací (EU Commission - Risk Management in the procurement of innovation, [http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download\\_en/risk\\_management.pdf](http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/risk_management.pdf))

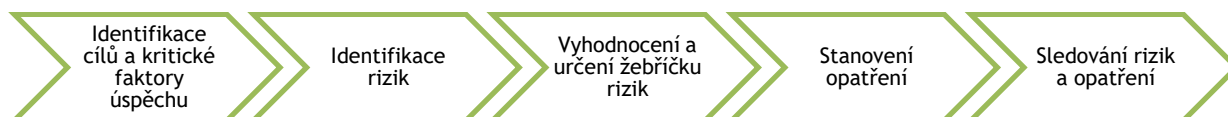
### 3.1 Identifikace rizik

Úvodní vyhodnocení rizik je třeba provést v časném stádiu plánování. Při vyhodnocování rizik spojených s veřejnou zakázkou je prvním krokem identifikace cílů zakázky a řešených potřeb a jejich srovnání s riziky. Z tohoto důvodu je nanejvýše důležité zapojit do tohoto procesu zúčastněné strany a odborníky, kteří definují potřeby a cíle jasně a konkrétně. Zásadním krokem při identifikaci rizik je sestavování rozhodujících faktorů úspěchu (CSF), tj. faktorů, které jsou zásadní pro dosažení cílů, protože rizika zastupují „negativní“ stranu CSF, tedy nepříznivé události, které mohou ohrozit dosažení cílů zakázky. Příkladem rizik relevantních pro tuto fázi je změna politických priorit nebo organizace zadávajícího subjektu, nedostatečné znalosti v oblasti inovativních veřejných zakázek, nedostačující finance, nedostatek technologií schopných vyhovět potřebám zadavatele, nepřítomnost adekvátní konkurence a vysoké ceny inovativních řešení. Protože v průběhu projektu může dojít ke změnám, je užitečné pravidelně mapovat rizika a kontrolovat, zda nevznikla nová. To lze provádět pomocí písemných podnětů, rozhovorů s osobami s potřebnými znalostmi v relevantní oblasti, při pracovních schůzkách/workshopech, na kterých se tito lidé zúčastní



vyhodnocování rizik a společně je identifikují a zformulují. Typ metody mapování rizik se obvykle odvíjí od dostupného času a od rozsahu a komplexity veřejné zakázky.

Obrázek 38. Plán řízení rizik



Zdroj: Innobuild projekt - Řízení rizik v PPI

#### **K zapamatování:**

Rizika se musí formulovat výstižně a konkrétně se zaměřením na popis rizik samotných, nikoli jejich následků. Počet rizik je navíc potřeba snížit tak, aby byly říditelné, a formulovat je tak, aby byly vzájemně se vylučující, nikoli překrývající.

## 3.2 Vyhodnocení rizik

Po zmapování všech možných rizik nastává čas na vyhodnocení těch nejkritičtějších na základě dvou prvků - pravděpodobnosti rizika a následků rizika. Po jejich seřazení je důležité, aby projektový tým projednal, proč konkrétní věci představují riziko, jaké by byly následky každého jednotlivého rizika a jaká přijmout nápravná opatření. V závislosti na závažnosti rizik se zadavatel rozhodne, jaká opatření zavede (od nečinnosti v případě nízkého rizika po přijetí opatření v případě vysoce pravděpodobných rizik se závažnými následky). Nejvyužívanějším opatřením je snížení rizika zavedením takových opatření, která mají vliv na pravděpodobnost jejich výskytu nebo následků. Dalším opatřením je převedení rizik na jinou zúčastněnou stranu nebo vzájemné sdílení rizik a přijetí uvažovaného rizika.

#### **K zapamatování:**

Jedním ze způsobů vyhodnocení pravděpodobnosti a následků rizik je náskres modelu, který seřadí pravděpodobnost výskytu rizika a případných následků na žebříčku od 1 (tato nejistá podmínka pravděpodobně nenastane a pokud ano, bude mít jen nepatrné následky, které lze snadno napravit) po číslo 4 (vysoká šance výskytu nejisté podmínky a následná neuskutečnitelnost navrhovaného řešení). V tomto smyslu je možné určit stupeň rizika vynásobením pravděpodobnosti výskytu události a přiřazených následků a vygenerovat tak matici rizik (od nejnižšího po nejvyšší), která poskytne vizuální obraz předložených rizikových faktorů.



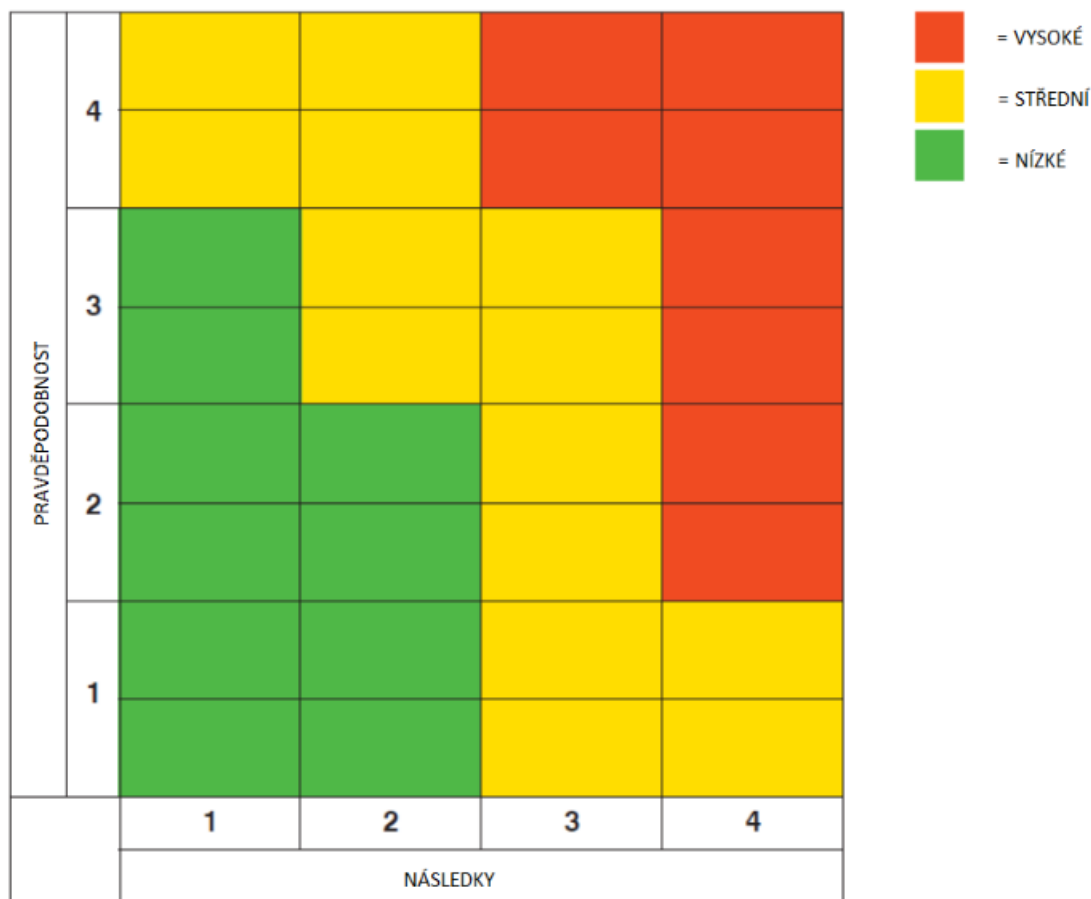
Obrázek 39. Pravděpodobnost a následky rizika

Pravděpodobnost rizika		
Stupeň	Popis	Kritéria pravděpodobnosti - bud' /nebo
1	Velmi nízké	K incidentu dojde pouze za velmi specifických okolností (0-5 % riziko výskytu)
2	Nízké	K incidentu může dojít za velmi řídké se vyskytujícími okolností (5-10 % riziko výskytu)
3	Střední	K incidentu může dojít za určitých okolností (10-30 % riziko výskytu)
4	Velké	K incidentu může dojít za několika okolností (30-70 % riziko výskytu)
5	Velmi vysoké	K incidentu dojde za většiny okolností (70-80 % riziko výskytu)

Následky rizik		
Stupeň	Popis	Kritéria následků - podle nejzávažnějších následků
1	Nevýznamné	Nevýznamný dopad na dosažení cílů (X)
2	Nízko	Malý dopad na dosažení cílů (X)
3	Střední	Střední dopad na dosažení cílů (X)
4	Závažné	Závažný dopad na dosažení cílů (X)
5	Velmi závažné	Velmi závažný dopad na dosažení cílů (X)

Zdroj: Innobuild projekt - Řízení rizik v PPI

Obrázek 40. Matice rizik



Matice rizik

Zdroj: Innobuild projekt - Řízení rizik v PPI

### 3.3 Řízení rizik

Po vyhodnocení rizik je třeba přijmout opatření podle dostupných zdrojů a spojených nákladů. V tomto smyslu musí být přijímané opatření konkrétně popsáno tak, aby bylo určeno, kdo je odpovědný za implementaci opatření, jaká je k tomu lhůta a jaké zdroje se použijí. Po identifikaci nápravných opatření je užitečné provést následnou kontrolu a vyhodnotit, zda implementované opatření funguje včas a efektivně. Pokud opatření nefunguje podle očekávání, je potřeba jasně zavést dodatečná opatření. V každém případě je důležité zavést management rizik na straně (dodavatel nebo zadavatel), která má nejlepší možnosti kontroly rizik, nebo rozdělit rizika do jednotlivých prvků a rozdělit je mezi obě strany. Řízení rizik se tak stane zásadní součástí smlouvy.





#### **K zapamatování:**

Smlouva na dodávku zboží nebo služeb musí obsahovat výsledky a povinnosti dodavatele, kritéria vyhodnocování těchto výsledků zadavatelem, opatření ohledně managementu smlouvy, systém bonusů (a případných sankcí) v závislosti na úrovni výsledků a opatření týkající se práv duševního vlastnictví.

## **3.4 Povaha rizik v každém kroku tendru**

### **3.4.1 Vyhodnocení potřeb**

Typická rizika v této fázi se týkají: rozporu mezi identifikovanými potřebami a dlouhodobou strategií organizace nebo nedostatkem propojení vyšších a nižších úrovní organizace; „falešné“ potřeby plynoucí z touhy po technologiích; nedostatek novátorského způsobu myšlení, inovativnosti a kreativity; nejasná definice potřeb uživatelů. V takových případech vhodná opatření na snížení rizik zavádí rutinní kontroly potřeb a jejich porovnávání s dlouhodobými plány, doporučuje se i organizace workshopů, na nichž mohou být zjištěny potřeby uživatelů.

### **3.4.2 Plánování a organizace**

Typická rizika v této fázi se týkají: nedostatečných schopností týmu; vysokého procenta obratu odborníků; nedostatku času a zdrojů; neustálých změn v organizaci. Mezi opatření na snížení rizik patří i vyjasnění očekávání a správný interní systém odměn, výrazné snahy v oblasti team-buildingu, realistické časové plány umožňující sestavení kvalitního týmu pro řízení zakázky a vytvoření časového plánu a plánu zdrojů.

### **3.4.3 Dialog s trhem**

Možná rizika v této fázi se týkají nízké účasti na tržních konzultacích nebo nemožnosti zkontaktovat tu správnou soukromou společnost. Další rizika se týkají neprofesionálního nakládání s citlivými informacemi získanými od dodavatelů a nedostatku zájmu trhu, kdy se řízení zúčastní jen málo uchazečů. Opatření na řízení rizik zahrnují inzerování dialogu nebo poskytnutí informačních materiálů (např. sekce otázek a odpovědí v dokumentaci k zakázce nebo informační schůzky s dodavateli).



### 3.4.4 Implementace strategie zadávání veřejné zakázky a zadávací řízení

Typická rizika v této fázi mohou být spojena se: strategií veřejné zakázky, která může omezit účast nebo ovlivnit cenu stanovenou dodavatelem a jeho kapacitu; s celkovou úrovní konkurenčního prostředí v zadávacím řízení; kalibrace specifikací a technických požadavků; jasné formulace kritérií pro zadání zakázky. Možnými opatřeními v rámci řízení těchto rizik je zapojení široké škály kompetentních lidí při definici strategie zakázky, zadávací dokumentace, definice kritérií pro přidělení zakázky a definice prvků, které je nutné vyhodnotit. Dále je to stanovení kompetentní hodnotící komise, výběr adekvátního typu zadávacího řízení a udržování pravidelného dialogu s dodavateli, ve kterém budou specifikace správně vysvětleny a pochopeny.

### 3.4.5 Následná evaluace

Po přidělení zakázky hrozí riziko nekvalitní dodávky nebo špatného využití nové technologie. Opatření pro řízení rizik pak zahrnují testování a školení prováděné v rámci zakázky, stanovení systému zapojení zaměstnanců a uživatelů a stanovení vhodných kritérií úspěchu, podle nichž lze vyhodnocovat náklady a přínosy inovativního řešení.

## 3.5 Rizika specifická pro oblast CHYTRÉHO ZDRAVÍ

Ve zdravotnickém sektoru zahrnují nejdůležitější aspekty řízení rizik následující:

- Nesprávná identifikace potřeb a následný nákup řešení, které nesplňuje potřeby a očekávání lékařů a pacientů. To lze vyřešit stanovením poradní skupiny složené z potenciálních uživatelů;
- Nesprávná identifikace úrovně intervence (obecní, regionální či národní; obce jsou často nejadekvátnějším zadavatelem, protože představují administrativní stupeň, který je občanům nejbližší a nezasahuje jen v urgentních situacích).

## 4 GLOSÁŘ

### I

**Inovační partnerství:** Zavedla ho v březnu 2014 nová směrnice 2014/24/EU o zadávání veřejných zakázek. Tento model usnadňuje vztahy mezi veřejnými zadavateli a poskytovateli řešení (ne všechny země ho zatím začlenily do národních zákonů). Umožňuje veřejnému zadavateli vstoupit do strukturovaného partnerství s dodavatelem za účelem vývoje inovativního produktu, služby nebo prací s následnou koupí tohoto řešení. Spojuje PCP a PPI do jedinečného zadávacího řízení.



**Interoperabilita:** „schopnost různých IT systémů a softwarových aplikací vzájemně komunikovat, vyměňovat si data a používat vzájemně poskytnuté informace.“

## N

**Nenaplněná potřeba:** Nenaplněná potřeba nebo výzva v PCP nebo PPI je „požadavek nebo soubor požadavků, které (...) [zadavatelé] nyní mají nebo (pokud možno) taková, kterou (...) [zadavatelé] budou mít v budoucnosti a kterou nemohou vyřešit aktuálně dostupné produkty, služby či opatření nebo je mohou vyřešit jen za vynaložení vysokých nákladů s nepřijatelným rizikem.“ Nenaplněná potřeba nebo výzva je často zjištěna kdykoli, když musí zadavatel vyřešit problém, který negativně ovlivňuje efektivitu jeho interního fungování nebo kvalitu služeb veřejného zájmu, kterou zadavatel poskytuje občanům nebo pokud zadavatel musí implementovat politické nebo legislativní cíle.

## O

**Otevřená tržní konzultace:** Otevřená tržní konzultace je otevřený dialog mezi zadavatelem a trhem, při němž se zadavatel ptá na názor trhu, aby mohl identifikovat schopnost trhu splnit jeho potřeby. Ke konzultacím jsou zvány všechny hospodářské subjekty na trhu s potenciálním zájmem. Výzva ke konzultacím má formu zveřejnění otevřené tržní konzultace v Evropské databázi veřejných zakázek. Otevřené tržní konzultace odhalí, zda lze potřebu zadavatele splnit již dostupným komerčním řešením, nebo zda je třeba pro vyvinutí řešení další výzkum a vývoj (PCP) nebo inovace již dostupného řešení (PPI). Pokud řešení potřeby není na trhu k dispozici, pomohou otevřené tržní konzultace veřejnému zadavateli vybrat si správnou formu inovativní veřejné zakázky. Pokud je pro vyřešení potřeby nutný výzkum a vývoj, je vhodnou volbou PCP (následovaná případnou PPI). Pokud jsou v dosahu trhu vhodná inovativní řešení, která již prošla fází výzkumu a vývoje a jsou připravena pro komerční uvedení na trh zákazníkem, je PPI vhodnou volbou.

## P

**Práva duševního vlastnictví (IPR - Intellectual property rights):** Práva duševního vlastnictví jsou práva daná osobám na jejich duševní díla. Obvykle dávají tvůrci díla výhradní právo na použití díla po určité časové období.

**Předběžné oznámení:** Předběžné oznámení nebo pravidelné předběžné oznámení je upozornění, že se veřejný zadavatel v budoucnu chystá přidělit zakázku. Vydání předběžného oznámení nezaručuje, že nakonec bude zakázka přidělena.

## R

**Rámcová dohoda:** Rámeček je taková dohoda s dodavatelem, která stanovuje podmínky, pod které spadají zakázky přidělené v průběhu životního cyklu dohody. Jinými slovy se jedná o všeobecný termín pro dohody, které stanovují podmínky realizace konkrétních nákupů (objednávek).



## S

**Soutěžní dialog:** O účast v tomto procesu může požádat jakýkoli hospodářský subjekt. Veřejný zadavatel takový dialog realizuje s kandidáty připuštěnými k řízení s cílem vyvinout jedno nebo více vhodných alternativ schopných splnit požadavky. V průběhu soutěžního dialogu jsou uchazeči vyzváni k předložení nabídky.

## V

**Veřejná zakázka - PP:** Veřejná zakázka se realizuje, když veřejná instituce nakupuje produkt nebo služby od externí instituce.

**Veřejná zakázka na inovativní řešení - PPI:** PPI je definována jako nákup něčeho, co ještě neexistuje. Co je ovšem v jedné společnosti považováno za běžný a běžně dostupný produkt nebo služba, může být jinde snadno považováno za inovaci. Kromě PPI vycházející z poptávky existuje i možnost PPI vycházející z nabídky, kdy dodavatel nabídne veřejné instituci neobjednané inovativní řešení. Veřejná zakázka na inovativní řešení se využívá tehdy, když veřejní zadavatelé jednájí jako prvozákazníci inovativního zboží nebo služeb. Takové zboží nebo služby nejsou obvykle ještě dostupné v širokém měřítku na komerční bázi a mohou zahrnovat testování shody.

**Veřejná zakázka v předobchodní fázi - (PCP- Pre-commercial procurement) :** PCP se realizuje tehdy, pokud se několik zadavatelů spojí a rozhodnou se sdílet s dodavatelem riziko návrhu, prototypu a testování. PCP je nákup výzkumu a vývoje nového inovativního řešení před tím, než je komerčně dostupné na trhu.

**Veřejný zadavatel:** Veřejným zadavatelem je státní, regionální nebo místní úřední orgán, orgán spadající pod veřejné zákony, asociace tvořené jedním nebo více takovými úředními orgány či jeden nebo více orgánů spadajících pod veřejné zákony.

**Veřejný zadavatel:** Veřejnými zadavateli jsou organizace, které jsou smluvními zadavateli nebo smluvními subjekty podle definice těchto termínů v evropských směrniciích o zadávání veřejných zakázek 2014/24/EU, 2004/25/EU, 2009/81/EC.3.

**Výzkum a vývoj - (R&D - Research and Development):** Výzkum a vývoj znamená investigativní aktivity firem za účelem zlepšení existujících produktů a procesů nebo aktivity vedoucí k vývoji nových produktů a procesů.

**Výzva k účasti v tendru:** Výzvy k účasti v tendru jsou oznámení zveřejněná organizací, pokud hledá uchazeče pro doručení specifických služeb, zboží nebo práce výměnou za platbu. Výzvy k účasti v tendru jsou jednou z fází zadávacího řízení, které vede k uzavření smlouvy.



## 5 UŽITEČNÉ ODKAZY

Stránka DG MARKT o veřejných zakázkách je základním zdrojem informací k problematice veřejných zakázek v EU.

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/index_en.htm)

[http://ec.europa.eu/dgs/internal\\_market/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/dgs/internal_market/index_en.htm)

Standardní formuláře používané u evropských veřejných zakázek lze nalézt v eNotices

<http://simap.europa.eu/enotices/viewFormTypes.do>

Stránky SIMAP obsahují spoustu užitečných zdrojů k veřejným zakázkám včetně šablon pro zveřejnění oznámení a klíčových dokumentů

<http://www.simap.eu.int>

Společný slovník pro veřejné zakázky (CPV) s vysvětlivkami a kódy lze nalézt zde

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement/rules/cpv/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/rules/cpv/index_en.htm)

Fóra k veřejným zakázkám

<https://procurement-forum.eu/>

Udržitelné veřejné zakázky

[http://ec.europa.eu/environment/gpp/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/gpp/index_en.htm)

[http://ec.europa.eu/environment/gpp/buying\\_handbook\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/gpp/buying_handbook_en.htm)

<http://www.iclei-europe.org/topics/sustainable-procurement>

Inovace ve veřejných zakázkách

<https://www.innovation-procurement.org/>

Právní texty

<http://eur-lex.europa.eu/>

Webové stránky projektů

- C4E - <http://www.cloudforeurope.eu>
- CHARM - <http://www.bit.ly/charm.phcp>
- DECIPHER - <http://www.decipherpcp.eu>
- EcoQuip - <http://www.ecoquip.eu>



- EHPPA - <http://www.ehppa.com/>
- ENIGMA - <http://www.bit.ly/enigma-project>
- FIRED-uP - <http://www.fired-up.eu>
- HAPPY - <http://www.happi-project.eu>
- IMAILE - <http://www.bit.ly/IMAILE-FP7>
- Innobooster - <http://www.innobooster.eu>
- Innobuild - <http://www.innobuild.eu>
- INNOCAT - <http://www.sustainable-catering.eu>
- Inspire networking project - <http://www.inspirecampus.eu>
- NYMPHA-MD - <http://www.nympha-md-project.eu>
- PREFORMA - <http://www.preforma-project.eu>
- PAPIRUS - <http://www.papirus-project.eu>
- PRACE - <http://www.bit.ly/1mXUwTA>
- PROBIS - <http://www.probisproject.eu>
- ProLITE - <http://www.prolite-partnership.eu>
- SILVER - <http://www.silverpcp.eu>
- SPEA - <http://www.speaproject.eu>
- Smart@Fire - <http://www.smartatfire.eu>
- SYNCRO - <http://www.syncromobility.eu>
- STOP AND GO - <http://stopandgoproject.eu>
- THALEA - <http://www.thalea-pcp.eu>
- TRANSFORM - <http://www.transformproject.eu>
- UNWIRED-HEALTH - <http://www.unwiredhealth.eu>
- V-CON - <http://www.rws.nl/v-con>