

DT1.3.2 NÁSTROJ PPI2INNOVATE PRO CHYTROU ENERGII

Zpráva o vzájemném učení a společném rozvoji PPI2Innovate pro
CHYTROU ENERGII

Verze 5
04 2018





Obsah

PŘEDMLUVA.....	3
1. TEORETICKÉ POZADÍ	4
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. VEŘEJNÉ ZAKÁZKY V PŘEDOBCHODNÍ FÁZI (PCP)	6
1.2.2. VEŘEJNÉ ZAKÁZKY NA INOVATIVNÍ ŘEŠENÍ (PPI)	10
1.3. KONTEXT POLITIKY EU	13
1.3.1. KONTEXT POLITIKY EU V OBLASTI CHYTRÉ ENERGIE	20
1.4. HLAVNÍ PŘEKÁŽKY PPI	27
1.4.1. HLAVNÍ PŘEKÁŽKY PPI V OBLASTI CHYTRÉ ENERGIE.....	29
1.5. CÍL TÉTO PŘÍRUČKY	30
2. PRAKTICKÝ PŘÍSTUP	31
2.1. OBECNÉ POZNÁMKY	31
2.2. PŘEDBĚŽNÉ AKTIVITY	34
2.2.1 RÁMEC POLITIKY INOVATIVNÍCH VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK	34
2.2.2. URČENÍ TÝMU PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU.....	42
2.2.3. STANOVENÍ HRANIC	46
2.3. IDENTIFIKACE A VYHODNOCENÍ POTŘEB.....	49
2.3.1. IDENTIFIKACE POTŘEB	49
2.3.2. POPIS POTŘEB	53
2.3.3. AKTUÁLNÍ ANALÝZA	58
2.3.4. VYPRACOVÁNÍ ANALÝZY NÁKLADŮ A PŘÍNOSŮ	64
2.4. PŘEDBĚŽNÁ TRŽNÍ KONZULTACE A UVEŘEJNĚNÍ PŘEDBĚŽNÉHO OZNÁMENÍ	67
2.5. STRATEGIE ZADÁVÁNÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK PŘI NÁKUPU INOVATIVNÍCH ŘEŠENÍ: REALIZACE ZADÁVACÍHO ŘÍZENÍ	73
2.5.1. IDENTIFIKACE MODELU ORGANIZACE (KDO BUDE NAKUPOVAT) A NÁSLEDNÁ STRATEGIE VEŘEJNÉ ZAKÁZKY (JAK NAKUPOVAT)	73
2.5.2. VYPRACOVÁNÍ DOKUMENTACE K TENDRU	91
2.5.3. VLASTNOSTI VYPRACOVÁNÍ DOKUMENTACE K TENDRU SPECIFICKÉ PRO OBLAST CHYTRÉ ENERGIE	95



2.5.4. VYHODNOCENÍ NABÍDEK A PŘIDĚLENÍ ZAKÁZKY	95
2.6. PROVEDENÍ ZAKÁZKY A OTÁZKY JEJÍHO PLNĚNÍ	105
3 ŘÍZENÍ RIZIK.....	112
3.1. IDENTIFIKACE RIZIK.....	112
3.2. VYHODNOCENÍ RIZIK	113
3.3. ŘÍZENÍ RIZIK.....	115
3.4. POVAHA RIZIK V KAŽDÉM KROKU TENDRU.....	116
3.4.1. VYHODNOCENÍ POTŘEB.....	116
3.4.2. PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZACE	116
3.4.3. DIALOG S TRHEM.....	116
3.4.4. IMPLEMENTACE STRATEGIE ZADÁVÁNÍ VZ A ZADÁVACÍ ŘÍZENÍ.....	116
3.4.5. NÁSLEDNÁ EVALUACE	117
3.5. RIZIKA SPECIFICKÁ PRO OBLAST CHYTRÉ ENERGIE.....	117
4. GLOSÁŘ.....	118



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 (slovincké 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 stanoveno 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 (region Piemonte), Polsku (město 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-ENERGY (Chytrá energie).



1. TEORETICKÉ POZADÍ

1.1. Veřejné zakázky jako hybná síla pro inovace

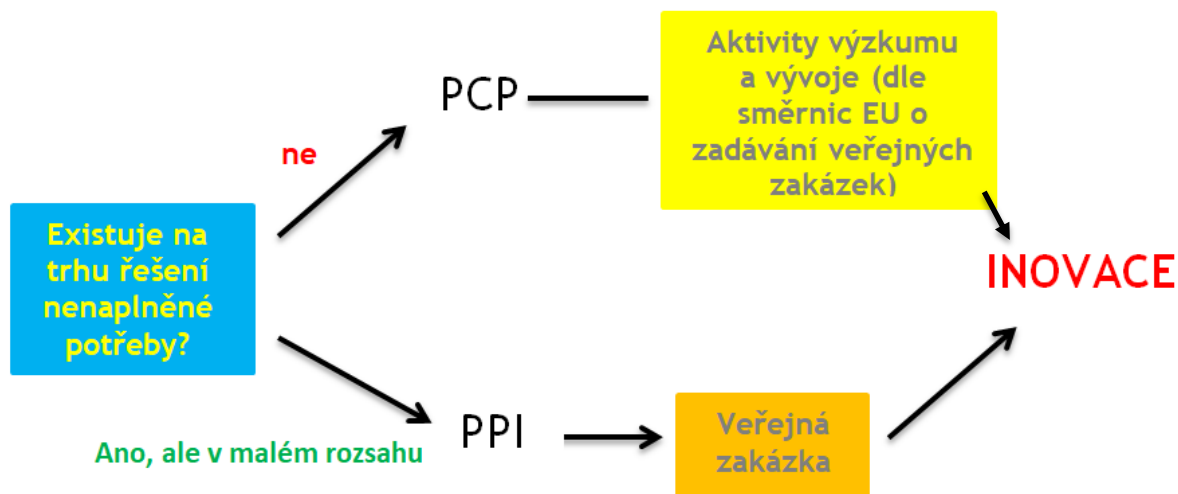
Podle posledních dostupných odhadů DG GROW (Generálního ředitelství pro vnitřní trh, průmysl, podnikání a malé a střední podniky) představovaly v roce 2015 veřejné zakázky v kontextu celkových výdajů vlády na práci, zboží a služby 13,1 % evropského HDP v celkové výši 2015,3 miliardy eur. Taková ohromná 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 nabídek 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)

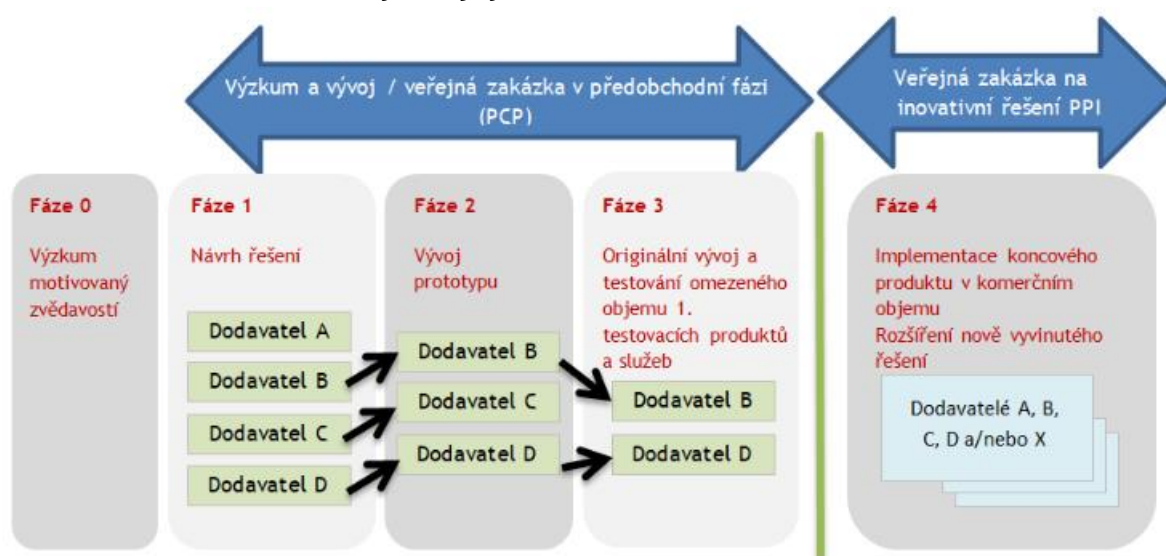
Evropská unie podporuje inovace ve veřejných zakázkách skrze veřejné zakázky v předobchodní fázi (pre-commercial procurement - PCP), které „lze využít v případech, kdy není na trhu nablízku řešení a je třeba nový výzkum a vývoj“ a skrze veřejné zakázky na inovativní řešení (public procurement of innovation - 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 odpovědi 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 zredukovaným počtem účastníků a tato soutěž vede k poslední fázi, ve které každý z vítězných dodavatelů vyrobí malé množství výrobků nebo dodá malé množství služeb.

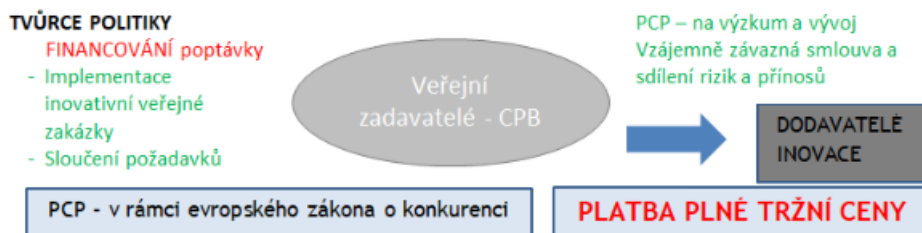
PCP může být přípravným cvičením na následnou, avšak samostatnou PPI zahrnující všechny strategie pořízení výrobku nebo služeb ve veřejné zakázce.



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

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).

Co se týče specifických témat týkajících se energetického sektoru, níže uvádíme několik příkladů veřejných zakázek v předobchodní fázi.

Příklad č. 1: Gassanova - projekt Statoil Carbon Capture

Zdroj: <http://www.innovation-procurement.org/ppi-in-action/>

V roce 2011 zahájil Statoil (norská plynárenská a ropná společnost s většinovým podílem státu) a Gassanova (státní podnik spravující norské státní zájmy v oblasti zachycování a ukládání oxidu uhličitého) veřejnou zakázku v předobchodní fázi na získání lepšího řešení na zachycování oxidu uhličitého. Cílem projektu je najít nový technologický přístup, který by zabránil, aby se do atmosféry uvolňovalo tak velké množství CO₂ z fosilních paliv používaných v teplárenském a elektrárenském zařízení v Mongstadu. Jednou z hlavních motivací pro Statoil/Gassanovu bylo vyzkoušet nový přístup k PCP a vytvořit inovativnější a konkurenceschopnější prostředí, protože do té doby nebylo nikdy vybudováno žádné zařízení takové velikosti a kapacity a v zájmu životního prostředí a lidského zdraví je třeba kontrolovat a snižovat nežádoucí efekty CO₂.

V červenci 2011 byla v Úředním věstníku Evropské unie zveřejněna výzva na PCP. V listopadu 2011 bylo vybráno 5 vedoucích poskytovatelů technologií nabízejících různé technologie zachycování a byl tím zahájen proces PCP, jehož cílem bylo navrhnout a vytvořit prototyp a otestovat řešení různých dodavatelů pro mongstadské zařízení.

Veřejná zakázka v předobchodní fázi umožnila společností Statoil a Gassanova vzbudit zájem i netradičních dodavatelů vyvinout potřebné řešení. Výzkum a vývoj byl realizován ve 3fázové veřejné zakázce v předobchodní fázi.

Příklad č. 2: Piedmont Smart Grid (Italy)

Zdroj (dostupný pouze v italštině):

http://www.regione.piemonte.it/bandipiemonte/appl/dettaglio_bando_front.php?id_bando=298

PCP projekt na místní úrovni (města) zaměřený na rozvoj a optimalizaci chytrých systémů dobíjení elektrických vozidel. Italský region Piemont použil PCP k pořízení služeb výzkumu a vývoje včetně validace a testování inovativního prototypu inteligentních sítí (chytrých sítí), které by regionu Piemont umožnily optimalizovat infrastrukturu a rozšířit síť dobíjecích míst pro elektrická vozidla, a také chytrou síť, v níž by se angažovali všichni hráči (dodavatelé, výrobci i spotřebitelé energie).



Podobným projektem PCP zaměřeným na mobilitu je MOBI.E (Portugalsko). Více o tomto projektu lze najít v publikaci „Doporučení k politice podpory veřejných zakázek v předobchodní fázi“, 2012

Příklad č. 3: Elektrické troleje pro nákladní vozy (Švédsko)

Zdroj: „Public sector innovation and innovation procurement. Cities as customers for Innovation - The Role of City Procurers and Innovation Agencies“, 2015.

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, být 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 časné „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 směrnici, 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

Příklady spojené s energetickým sektorem

Příklad č. 1: Systém obnovy tepla (Švédsko)

Zdroj: „Technical procurement of heat recovery systems in existing apartment blocks in Sweden“ ve studii eceee Summer Study Rethink, renew, restart z roku 2013

Pět zadavatelů - bytových družstev - ve Švédsku společně se Švédskou asociací veřejných bytových družstev (SABO) a Švédskou energetickou agenturou vyvinulo dva typy řešení na systémy obnovy tepla z přirozené vzduchové ventilace ve stávajících obytných domech:

- pomocí vzdušného čerpadla na odpadní vzduch
- pomocí vyvážené mechanické ventilace s tepelným výměníkem vzduch - vzduch



Tuto akci podnítila skutečnost, že téměř všechny bytové domy ve Švédsku postavené v letech 1940 - 1970 nemají žádné systémy obnovy tepla pomocí ventilace. V těchto domech je dohromady asi 2,4 milionu bytů. Energie použitá v budovách ve Švédsku je asi 160 TWh ročně, z toho bytové domy spotřebují přibližně 25 %, což představuje ohromný potenciál pro úspory energie. Instalace systémů na recyklaci tepla využívající ventilaci vzduchu je důležitým energetickým opatřením pro bytové domy a představuje ve Švédsku potenciální úspory ve výši až 5 TWh ročně.

Příklad č. 2: Modernizace systému osvětlení (Spojené království)

Zdroj: <http://www.innovation-procurement.org/ppi-in-action/ppi-in-action-archive/>

V roce 2012 vyhlásil městský úřad v Cambridge nabídku na poskytnutí energeticky úspornějšího systému osvětlení parkoviště Grand Arcade Annex. Externí odborníci poskytli řešení, která snižují účty za elektřinu, aniž by ovlivnila kvalitu osvětlení. Stavební firmy instalovali 220 žárovek 36s, které namísto původního osvětlení Holophane (150 W bez zátěžového odporu) spotřebovávají jen 45 W (včetně zátěžového odporu). Toto řešení pomohlo k úsporám energie ve výši 75 % a k odpovídajícímu snížení emisí CO₂.

Příklad č. 3: Vysoce výkonné chlazení pomocí kogenerační jednotky (Marburg, Německo)

Zdroj: „Case Studies: Public Procurement of Energy Efficient Data Centres, A PrimeEnergyIT Publication“, 2012
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.

Výsledkem kombinace kogenerační jednotky a adsorpčního chladiče je:

- úspora energie až o 78 %
- zlepšení celkové uhlíkové stopy kancelářské budovy (až o 47 % méně emisí CO₂)
- poskytnutí doplňkového záložního zdroje energie pro případ výpadku

Podle zdroje „Za doplňující environmentální zlepšení lze považovat to, že chladicí systém využívá pouze vodu bez jakýchkoli aditiv spojených se skleníkovými plyny.“

Příklad č. 4: Energeticky úsporné materiály (Chorvatsko)

Město Koprivnica a Regional Energy Agency North nyní realizují projekt, který je příkladem chytrého procesu PPI. Jeho předmětem je společná příprava investice pro rok 2019 v rámci projektu Prominent MED (Public pROcureMent of INnovation boosting greEN growTh in MED area).

V tomto případě bude energeticky úsporná investice se zaměřením na pokročilé materiály realizována v jedné z městských školek. Město Koprivnica proto pokračuje ve své roli veřejného zadavatele, který aktivně podporuje inovace, udržitelnost a zelený růst nejen na místní, ale i na národní a evropské úrovni. Díky specifickým inovativním požadavkům se očekává, že co se týče inovací, vznikne v pilotní oblasti produktová diferenciacce a výroba, během toho a město i agentura zároveň očekávají, že projekt aktivuje trh, což přinese další investice v této specifické oblasti energeticky úsporných materiálů.

V této chvíli je projekt ve své vrcholné fázi, ale samotný proces PPI jako jeden z očekávaných a plánovaných pracovních balíčků je ve svém počátku. Regional Energy Agency North ovšem už nyní postupně dává dohromady výkonný tým složený z následujících členů:

- konzultanti: specialisté na právo a veřejné zakázky
- technické obory: stavební, elektrické a mechanické
- koncoví uživatelé: zaměstnanci a odborníci školky

Navíc byly podniknuty další kroky směrem k vytvoření týmu, definici prvotních smluvních povinností včetně těch pro fázi účasti trhu (délka zakázky, monitoring dodržování závazků a samotné plnění), atd.

Další informace o aktivitách projektu naleznete na facebookovém profilu: <https://www.facebook.com/ProminentMED/>

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 5: Přínosy PCP a PPI

Výhody PCP a PPI

Výhody PCP	Výhody PPI
<ul style="list-style-type: none"> - Vzájemné učení - Rozvoj produktů, které lépe splňují potřeby zadavatele - Snižování rizik spojených se špatně specifikovaným tendrem - Dodavatelům se zkrátí doba, za kterou uvedou produkt na trh - Soutěž v rámci určené časové lhůty a rozpočtových omezení - Zlepšení celkové kvality anebo efektivity veřejných služeb - Usnadnění přístupu malých a středních podniků - Zvýšená interoperabilita a vzájemné zaměnitelnosti požadavků 	<ul style="list-style-type: none"> - Zlepšení kvality nebo efektivity veřejných služeb při chytrém využití peněz daňových poplatníků - Veřejné úřady v roli prvo-zákazníků mohou indikovat to, že trh přijal danou inovaci a podpořit tak další zákazníky v přijetí inovace - Veřejní zadavatelé mohou identifikovat řešení svých potřeb a představit nové dodavatele a nové poskytovatele služeb a dosáhnout ve střednědobém a dlouhodobém horizontu úspor - 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

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 vyhlásování 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 Swissôtel Berlin, Germany, dostupné na <http://player.gl-systemhaus.de/european-commission/innovative-public-procurement/int.html>).

Obrázek 6: 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

PŘÁVNÍ 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.

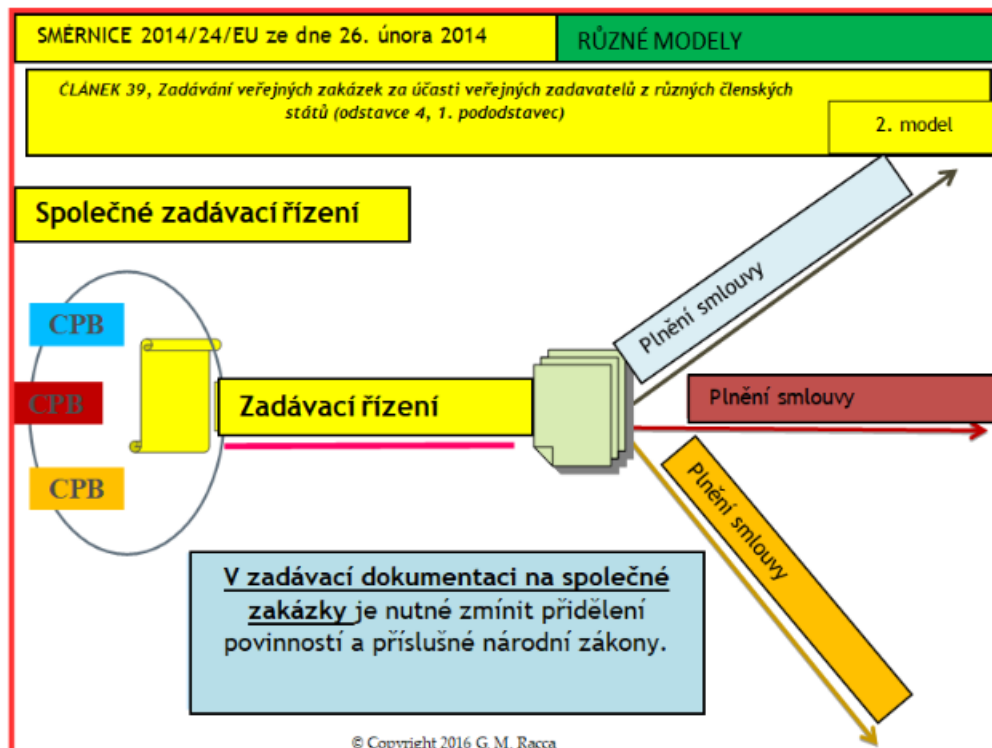
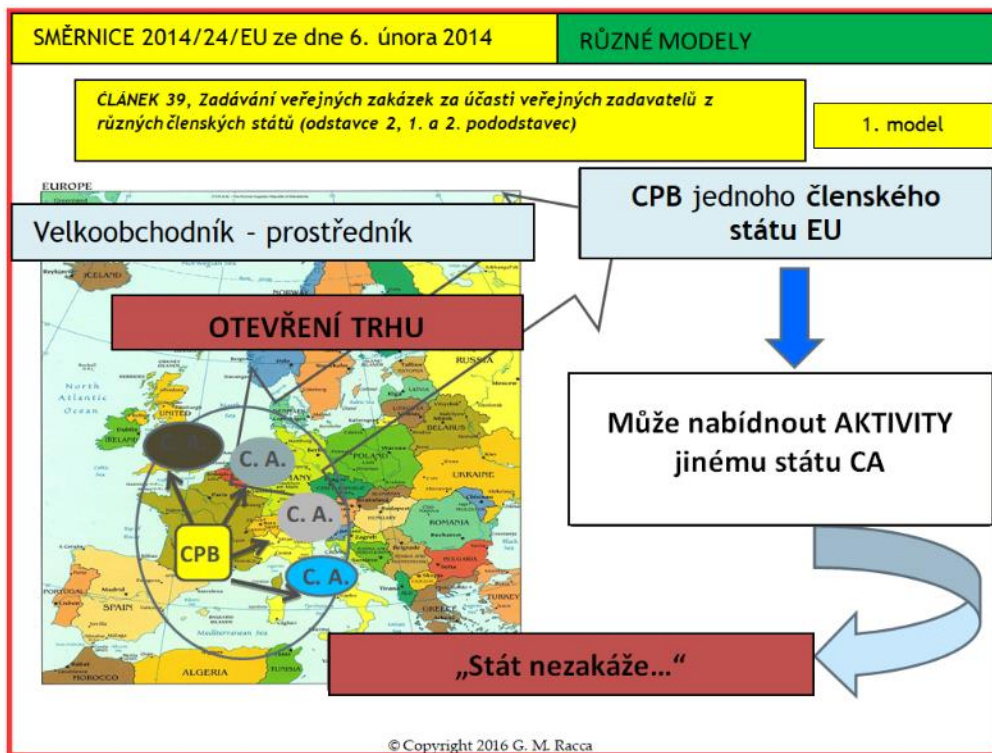
Směrnice EU 2014 o veřejných zakázkách podporují účast malých a středních podniků na tendrech tím, že zjednodušují požadavky na dokumentaci ve fázi výběru. Navíc směrnice EU 2014 o veřejných zakázkách umožňuje lepší tržní konzultace, protože vyjasňuje příslušná pravidla a podporuje konkurenční procesy 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.

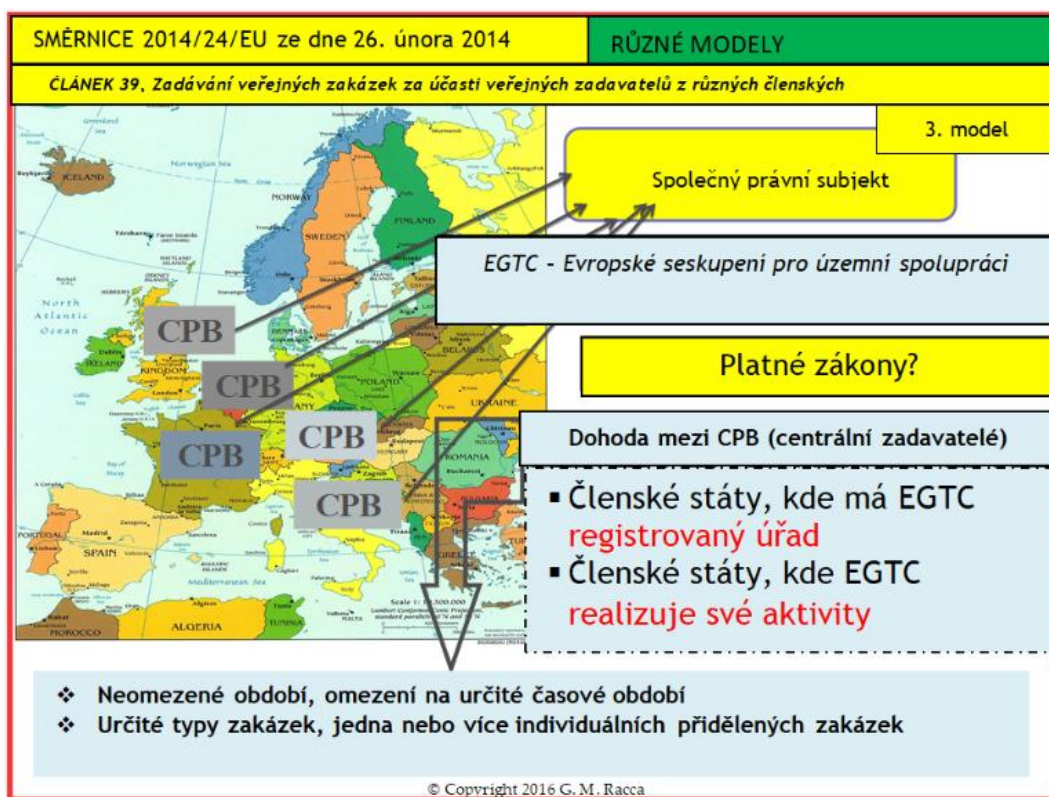
Evropská směrnice 24/2014/EU navíc poskytuje větší množství modelů rámcových dohod (s jedním nebo více hospodářskými subjekty, uzavřené, otevřené nebo uzavřené s možností opětovného otevření) a zároveň představuje nové šance pro spolupráci mezi veřejnými zadavateli, jako je třeba přeshraniční nebo mezinárodní 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 7: 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 NOVÉM¹, 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 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

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



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.).

Uspadnění 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 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 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, že nedosahují 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)²

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

1.3.1. Kontext politiky EU v oblasti CHYTRÉ ENERGIE

Tato část nástroje pro energetickou oblast se zaměří na dva typy otázek v kontextu evropské energetické politiky:

- právní a tematická politika: hlavní zdroje na evropské úrovni, tematické práce a politiky
- finanční politika: nástroje na podporu PPI v oblasti energetiky

Právní a tematická politika

S postupným vyčerpáváním zdrojů fosilních paliv a s jejich negativním vlivem na klima se EU rozhodla výrazně se zaměřit na využívání nových řešení, která umožňují změnu přístupu k celému energetickému dodavatelskému řetězci v širším slova smyslu. Nová nařízení a rámcové politiky, které byly představeny a v současné době procházejí implementací, se týkají výroby, přeměny, skladování i snižování spotřeby elektrické, tepelné a mechanické energie. Evropský regulátor věnuje velkou pozornost rozvoji alternativních zdrojů energie. Strategie Evropa 2020 se proto těmto tématům věnuje také a ustanovila v této oblasti kromě dalších klíčových směrů evropské politiky i takzvaný princip 3x20. Aby bylo možné vytvořit nový energetický rámec, rozvíjí EU předchozí politické prostředky a zavádí nové. Mezi ně patří především regulační a finanční prostředky popisované v této podkapitole.

Výše zmíněné předpoklady znamenají, že téma energie je nyní v centru pozornosti evropské politiky. Konkrétně je toto téma řízeno třemi hlavními cíli:

- zabezpečit dodávky energie nezbytné k zajištění spolehlivého poskytování energie kdykoli a kdekoli je to třeba
- zaručit, že poskytovatelé energie působí v konkurenčním prostředí, aby bylo možné nabízet domácnostem, firmám i průmyslu dostupné ceny
- zvýšit udržitelnost spotřeby energie skrze snižování emisí skleníkových plynů, znečištění a závislosti na fosilních palivech

Tyto cíle postupují do hlavních dokumentů, které v podstatě představují několik aktualizovaných nebo nově zavedených směrnic určujících konkrétnějším způsobem směr akcí v oblasti energetiky. Pomocí těchto nařízení vyjmenovaných a krátce rozebraných níže reguluje EU rozvoj energetického trhu a posunuje se blíže ke splnění svých strategických cílů.

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



NARIZENI	
Název	Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/87/ES ze dne 13. října 2003 o vytvoření systému pro obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů ve Společenství a o změně směrnice Rady 96/61/ES
Důsledky	Nastavit systém pro obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů s cílem podporovat snížení těchto emisí podle kritérií pro úspory nákladů.
Název	Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2009/29/ES ze dne 23. dubna 2009, kterou se mění směrnice 2003/87/ES s cílem zlepšit a rozšířit systém pro obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů ve Společenství
Důsledky	Aktualizuje Směrnici 2003/87/ES tímto: - stanovení aukčního systému od roku 2013, v němž se mohou nakupovat emisní povolenky a výnos z nich putuje na financování opatření ke snížení emisí a přizpůsobení se klimatickým změnám - představení „Paktu statutárních auditorů“ podporovaného a rozšiřovaného Komisí. Tento pakt zapojuje evropská města, která angažují subdodavatele, do snižování emisí skleníkových plynů o více než 20 % do roku 2020, a to pomocí implementace svého vlastního Akčního plánu pro udržitelnou energii (SEAP).
Název	Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2009/28/ES ze dne 23. dubna 2009 o podpoře využívání energie z obnovitelných zdrojů a o změně a následném zrušení směrnic 2001/77/ES a 2003/30/ES
Důsledky	<ul style="list-style-type: none"> - stanovuje bližší spojení mezi výrobou obnovitelné energie a energetickou úsporností - propaguje využití strukturálních fondů na podporu obnovitelných zdrojů a demonstraci a marketingovou fázi pokročilých technologií - stanovuje, že členské státy musí zavést Národní akční plány pro energii z obnovitelných zdrojů pro rok 2020 s odkazem na rok 2005 - propaguje významnější využití zásob dřeva a rozvoj nových lesnických systémů za účelem využívání biomasy ve členských státech - uvádí, že k dosažení cílů společenství spojených s šířením zelené ekonomiky je nutná veřejná akce - prosazuje zjednodušení administrativních procesů pro povolení továren, které používají energii z obnovitelných zdrojů a přizpůsobují své standardy plánování - podporuje realizaci systémů pro sítě dálkového vytápění a chlazení napájené obnovitelnými zdroji - prosazuje implementaci iniciativ spojených se školeními a informováním
Název	Směrnice Evropského parlamentu a rady 2010/31/EU ze dne 19. května 2010 o energetické náročnosti budov
Důsledky	Aktualizovaná směrnice 2002/91/ES předepisuje všeobecná kritéria pro energetickou certifikaci jako klíčový prostředek ke zvyšování povědomí. Cílí na trh s nemovitostmi a vyžaduje inspekci systémů vytápění a klimatizace. Do směrnice jsou zapracovány požadavky na „téměř nulovou energetickou náročnost budov“, které vyžadují, aby budovy (především ty používané veřejnou správou) měly minimální energetické nároky.
Název	Směrnice Evropského parlamentu a rady 2009/125/ES ze dne 21. října 2009 o stanovení rámce pro určení požadavků na ekodesign výrobků spojených se spotřebou energie
Důsledky	Zavádí povinnost výrobců navrhovat a vytvářet takové produkty spojené s energií, které stanoví standardy úspory energie, a používat materiály se sníženým negativním dopadem na životní



	prostředí.
Název	Směrnice Evropského parlamentu a rady 2012/27/EU ze dne 25. října 2012 o energetické účinnosti³, o změně směrnic 2009/125/ES a 2010/30/EU a o zrušení směrnic 2004/8/ES a 2006/32/ES
Důsledky	<ul style="list-style-type: none"> - zavádí Bílé certifikáty jako možný nástroj ke snížení spotřeby energie - poskytuje právní rámec pro podporu energetických služeb a obchodních forem (ESCO) - zavádí povinnost členských států plánovat dlouhodobé strategie mobilizace investic do renovace národního fondu obytných a komerčních budov, jak soukromých, tak veřejných - 3 % budov vlastněných a využívaných ústředními vládními institucemi budou muset být každý rok rekonstruována dle minimálních standardů - stanovuje požadavky na energetickou úspornost výrobků, služeb a budov zakoupených veřejnou správou a členské státy musí do 31. prosince 2020 dosáhnout kumulativního cíle energetické úspornosti koncového uživatele ve výši 1,5 % ročně - stanovuje očekávání, že do 31. prosince 2016 - pokud to bude technicky proveditelné a nákladově efektivní - budou v každé obytné jednotce centralizované systémy vytápění/chlazení pro přímou (nepřímou) spotřebu tepla, chlazení nebo teplé vody
TEMATICKÉ DOKUMENTY A POLITIKY (STRATEGIE) EU	
Název	EVROPA 2020 Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění
Důsledky	<ul style="list-style-type: none"> - 20% snížení emisí skleníkových plynů v porovnání s množstvím v roce 2005 - 20% úspory ve spotřebě energie v porovnání s odhady pro rok 2020 - cíl vyrábět 20 % energie z celkové spotřeby EU z obnovitelných zdrojů - cílový 10% podíl biopaliv na celkové spotřebě benzínu a nafty v EU
Název	Zelená kniha „Rámec politiky pro klima a energetiku do roku 2030“ o obnovitelné energii, energetické hospodárnosti a snižování emisí.
Důsledky	Dokument k této politice odstartoval debatu na téma klimatických a energetických cílů, kterých je nutné dosáhnout do roku 2030. Na základě klíčových poznatků byly určeny scénáře prezentované v Energetickém plánu do roku 2050 a Plánu k přechodu k nízkouhlíkovému hospodářství do roku 2050 ⁴ .
Název	Sdělení Čistá energie pro všechny Evropany
Důsledky	Ve sdělení „ Čistá energie pro všechny Evropany “ komise stanovuje škálu akcí, které mají pomoci přeměnovat finanční toky směrem k přechodu na čistou energii, a to včetně opatření na posílení transparentnosti otázky dotací a jejich vlivu na inovace.
Název	Sdělení „Evropská strategie pro nízkoemisní mobilitu“
Důsledky	Toto sdělení stanovuje důležitost a implementaci Nízkoemisní strategie. Hlavními prvky této strategie je: <ul style="list-style-type: none"> - zvyšování efektivity přepravního systému - zrychlování zavádění nízkoemisní alternativy energie pro přepravu - přechod k vozidlům s nulovými emisemi - naléhání na všechny aktéry (Evropský parlament, Rada, Evropský ekonomický a sociální

³Dne 30. listopadu 2016 Komise navrhla aktualizovat Směrnici o energetické účinnosti a začlenit do ní nový 30% cíl energetické účinnosti pro rok 2030 a opatření k aktualizaci Směrnice, která zajistí, že nového cíle bude dosaženo.

⁴Více k příslušné politice a dokumentaci: https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2030_en#tab-0-0



	výbor a Výbor regionů), aby se aktivně zapojovali a přispívali k úspěšné implementaci strategií prostřednictvím spolupráce na všech úrovních a napříč sektory.
Název	Sdělení „Urychlení inovací v oblasti čisté energie“
Důsledky	Za účelem stanovení akčního rámce byl představen balíček legislativních opatření založený na třech vzájemně se překrývajících cílech: - energetická účinnost na prvním místě - Evropa jako světový lídr v oblasti obnovitelných zdrojů - férové nabídky zákazníkům
Název	Rámcová strategie k vytvoření odolné energetické unie s pomocí progresivní politiky v oblasti změny klimatu
Důsledky	Strategie v pěti vzájemně propojených politických dimenzích stanovuje cíle Energetické unie včetně: - nové legislativy pro nové navržení a pročištění trhu s elektřinou - zajištění větší transparentnosti smluv na dodávky plynu - výrazného rozvoje regionální spolupráce jako důležitého kroku směrem k integrovanému trhu se silnějším regulačním rámcem - nové legislativní opatření zajišťující dodávky elektřiny a plynu - zvýšení balíčku dodací EU na energetickou efektivitu nebo na nové obnovitelné zdroje - zaměření na evropskou strategii výzkumu a vývoje v oblasti energie Strategie navíc stanovuje propojenou komunikaci a opatření potřebná k dosažení cílových 10 % propojení energetických soustav do roku 2020, což je minimum nezbytné pro tok energie a jejího vzájemného obchodování mezi členskými státy. Ukazuje, které členské státy aktuálně cíl splňují a jaké projekty jsou nezbytné, aby se do roku 2020 uzavřela mezera, která mezi nimi je.

Finanční politika

Evropská komise spolufinancuje skupiny veřejných zadavatelů z různých členských států EU a přidružených zemí, které se podílí na společné výzvě a přejí si realizovat společně PCP nebo PPI. Toto se děje již od roku 2012 v rámci 7. rámcového programu, který financoval Evropský výzkum a technologický rozvoj od roku 2007 do roku 2013 s [Rámcovým programem pro konkurenceschopnost a inovace \(CIP\)](#) pro období 2007 - 2013 a nyní s programem Horizont 2020 - největším evropským programem pro výzkum a inovace s rozpočtem pro roky 2014 - 2020.

Program Horizont 2020 poskytuje 5,931 miliard eur dotací na energetické projekty mezi roky 2014 a 2020. Tyto projekty pomáhají vytvářet a zlepšovat technologie pro získávání čisté energie, mezi něž patří třeba chytré energetické sítě, přílivové elektrárny a skladování energie.

Navíc je k dispozici rozpočet ve výši přibližně 130 milionů eur v rámci jiného pracovního programu Horizont 2020 pro roky 2016 - 17 na podporu skupin veřejných zadavatelů, kteří spojují své síly v rámci realizace společných přeshraničních veřejných zakázek v předobchodní fázi (PCP) nebo veřejných zakázek na inovativní řešení (PPI). Údaje pro další období let 2018 - 2020 (jehož bližší specifikace ve formě závazných dokumentů o specifických pracovních programech stále probíhá) ukazují, že další dotační období bude



zaměřeno na největší jednotný integrovaný program veřejně dotovaného výzkumu a inovací v EU v tomto období s rozpočtem okolo 30 miliard eur.

Při pohledu na několik příležitostí, které poskytuje Horizont 2020 a jeho financování, můžeme zdůraznit následující energetické projekty zaměřené na podporu PPI:

Pracovní program	Nanotechnologie, pokročilé materiály, pokročilá výroba a zpracování, biotechnologie 2016 - 17 (vedoucí postavení v průmyslu)
Krátký popis výzvy (výzev) / akce (akcí)	<p>V rámci tohoto pracovního programu byla prezentována široká škála výzev, mezi něž patří i otázka energie. Obzvláště lze zmínit výzvu Energeticky efektivní budovy (H2020-EEB-2016-2017), jejímž cílem je podpora budov na zásadní cestě přechodu k nulovým uhlíkovým emisím v evropské ekonomice do roku 2050 v souladu s Energetickou strategií unie. V rámci této výzvy, v níž může být účast veřejných zadavatelů u některých projektů přínosem, protože veřejní zadavatelé vlastní na evropské úrovni velkou část budov, uvádíme několik podvýzev.</p> <ul style="list-style-type: none"> • EEB-02-2016: Indikátory výkonu a monitorovací techniky energetické efektivity a environmentální kvality na úrovni budov a okrsků <p>Podvýzva doufá, že v rámci financovaných projektů bude dosaženo „nastavení přesnějšího návodu pro všechny typy budov, které mohou být použity týmy návrhářů, obzvláště pak pro veřejné zakázky na inovativní řešení“</p> <ul style="list-style-type: none"> • EEB-08-2017: Nové obchodní modely pro energeticky efektivní budovy pomocí adaptabilních řešení rekonstrukce <p>Předložené návrhy musí vyhodnocovat různé energeticky efektivní obchodní modely rekonstrukce budov včetně vyhodnocení možností, které poskytují veřejné zakázky na inovativní řešení, vhodné kombinace veřejného a soukromého financování nebo pouze soukromé financování.</p>
Pracovní program	Přístup k rizikovému financování 2016 - 17 (Industrial Leadership)
Krátký popis výzvy (výzev) / akce (akcí)	<p>Prioritami pro roky 2016 - 2017 je pokračovat dále ve využívání finančních nástrojů a přidružených opatření včetně InnovFin Advisory zaměřených na zlepšení přístupu k rizikovému financování projektů výzkumu a vývoje ze strany velkých firem a podniků se střední a velkou kapitalizací, univerzit a výzkumných institutů, výzkumných infrastruktur (včetně infrastruktur umožňujících inovace), partnerství veřejných a soukromých subjektů a projektů nebo vozidel se speciálním účelem (včetně těch propagujících první předváděcí zařízení svého druhu na komerční průmyslové úrovni nebo projekty veřejných zakázek na inovace - PCP i PPI). V rámci tohoto pracovního plánu lze zdůraznit jednu akci v oblasti energií:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projekty InnovFin Energy Demo (pilotní schéma na podporu projektů s prvními předváděcími zařízeními svého druhu). <p>Předváděcí projekty na komercializaci prvních produktů svého druhu mají za úkol ukázat technickou a komerční dostupnost energetických technologií nové generace. To se promítá do Integrovaného</p>



	<p>strategického plánu (SET) pro energetické technologie, obzvláště pak v oblasti větrné, energie, solární energie, bioenergie a zachycování a ukládání oxidu uhličitého (CCS - Carbon Capture and Storage). Cílem Demo projektů jsou úvěry ve výši 7,5 milionů eur až 25 milionů eur na první předváděcí zařízení svého druhu na komerční průmyslové úrovni.</p>
Pracovní program	<u>Bezpečná, čistá a účinná energie 2016 - 17</u> (Společenské výzvy)
Krátký popis výzvy (výzev) / akce (akcí)	<p>Předmětem tohoto pracovního programu je zvýšit energetickou bezpečnost, solidaritu a důvěru, plně integrovat evropský energetický trh, zvýšit energetickou účinnost a snížit tak poptávku po energii, přejít na bezuhlíkovou ekonomiku a zvýšit snahu v oblasti výzkumu, inovací a konkurenceschopnosti. Pro roky 2016 - 2017 je na podporu výzkumných a inovačních aktivit určena více než 1 miliarda eur. Zájmy veřejných zadavatelů lze shrnout do jedné výzvy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • EE-19-2017: Veřejná zakázka na inovativní řešení pro energetickou účinnost <p>Cílem veřejné zakázky na inovativní řešení pro energetickou účinnost je vypořádat se s výzvou, kterou představuje stimulace trhu k přechodu na udržitelnější produkty a služby spotřebovávající energii, a to s pomocí veřejného sektoru jako významného tržního pohonu. Směrnice o energetické účinnosti vyžaduje, aby ústřední vládní instituce pořizovaly ve veřejných zakázkách pouze takové produkty, služby a budovy, které mají jen nízkou energetickou náročnost. Veřejné zakázky na inovativní řešení (PPI) navíc nejsou v oblasti energie dostatečně rozvinuté, ačkoli by mohly podpořit trh s energeticky účinným zbožím, budovami či službami.</p> <p>Více informací o této výzvě lze získat v podpůrné prezentaci k Webináři Horizon 2020 Energy Efficiency: https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0ahUKEwjbiteZn5zUAhXCVhQKHe2bDxoQFghgMAc&url=http://eafip.eu/wp-content/uploads/2015/06/0_H2020-Energy-Challenge-EE19.pptx&usq=AFQjCNH8pxUUy0WajHxfftTET1dXArJJpag&ca</p>
Pracovní program	<u>Opatření v oblasti klimatu, účinného využívání zdrojů a surovin 2016 - 17</u> (Společenské výzvy)
Krátký popis výzvy (výzev) / akce (akcí)	<p>Cílem společenské výzvy „Opatření v oblasti klimatu, účinného využívání zdrojů a surovin“ je dosáhnout ekonomiky a společnosti, které účinně využívají zdroje (včetně vody) a jsou odolné vůči klimatickým změnám, dosáhnout ochrany a udržitelného managementu přírodních zdrojů a ekosystémů a udržitelných dodávek a použití surových materiálů, aby bylo možné vyhovět potřebám rostoucí globální populace v rámci možností přírodních zdrojů a ekosystémů naší planety.</p> <p>V rámci opatření „Podpora politiky a přípravy pro inovativní veřejné zakázky“ lze zmínit jednu výzvu, která je v zájmu veřejných zadavatelů:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SC5-27-2016: Příprava na veřejné zakázky v předobchodní fázi anebo veřejné zakázky na inovativní řešení na podporu opatření v oblasti klimatu, účinného využívání zdrojů a surovin.



Zde jsou PCP a PPI považovány za účinnou poptávku v oblasti inovativních opatření, protože umožňují veřejným zadavatelům podporovat inovace formou poptávky po technologických řešeních. To pomáhá zlepšovat kvalitu a účinnost veřejných služeb a zároveň to stimuluje příležitosti, díky kterým mohou společnosti vytvářet, udržovat nebo přebírat vedení na nových trzích.

Co se týče energetických Pracovních programů pro roky 2018 - 2020 analyzovaných výše, je aktuální stav následující:

- V případě programu „[Nanotechnologie, pokročilé materiály, biotechnologie a pokročilá výroba a zpracování](#)“ (NMBP) stále pokračuje práce a cílené konzultace se zúčastněnými stranami potrvají až do 11. května 2016.
- V případě programu „[Přístup k rizikovému financování](#)“ se předpokládá přijetí pracovního programu pro roky 2018 - 2020 na podzim 2017.
- V březnu 2017 byla vydána [Pracovní verze pracovního programu pro roky 2018 - 2020 Společenské výzvy „Bezpečná, čistá a účinná energie“](#) (SC3), ve které je uvedeno mnoho opatření v rámci PCP. Následující výzva je obzvláště zajímavá, protože je určena pro PPI uvedené zde:
 - LC-SC3-EE-12-2019-2020: Inovativní veřejné zakázky na energeticky efektivní řešení jsou součástí opatření „Energetická účinnost“, jehož cílem je umožnit veřejným orgánům na národní, místní i regionální úrovni pořídit řešení, které přesně vyhovují jejich požadavkům. Zároveň se tím otevírá trh pro malé a střední firmy, které mají požadovanou svižnost a flexibilitu tyto potřeby uspokojit. V důsledku toho budou moci veřejné orgány dodávat účinnější veřejné služby vyšší kvality při nižší spotřebě energie a nižších nákladech. Potenciál inovativních veřejných zakázek se už prokázal v oblasti IKT, zdraví a mobility, ale na poli energetické účinnosti zůstává stále nevyužitý.
- A nakonec v případě „Opatření v oblasti klimatu, životního prostředí a účinného využívání zdrojů a surovin“ pro roky 2018 - 2020 pracovní program stále běží: [cílené konzultace se zúčastněnými stranami](#) probíhaly do 8. dubna 2016, [zpráva poradní skupiny Společenské výzvy 5](#), která poskytuje vstupní informace pro programový cyklus 2018 - 2020 strategie H2020, byla vydána v červnu 2016 a vymezení dokument byl vydán v lednu 2017. Přijetí a vydání Pracovního programu 2018 - 2020 se očekává v říjnu 2017.

Evropská komise v roce 2016 také shromažďovala data od klíčových veřejných zadavatelů (s potenciálním zájmem o veřejnou zakázku na inovativní IKT řešení, ale s doplňujícími implikacemi na energetický sektor) formou průzkumu realizovaného iniciativou EAFIP (European Assistance for Innovative Procurement). Získané výsledky pomohly Evropské komisi sestavit seznam priorit potřeb veřejných zadavatelů pro následující roky s výhledem



na přidělení prostředků na výzvy v rámci dalšího Pracovního programu Horizont 2020 (2018 - 2020). Přehled zjištění ukázal, že potřeby a výzvy některých veřejných zadavatelů lze vyřešit vzájemným propojením oblastí IKT a energie:

- řešení pro chytrá města vylepšující kvalitu služeb poskytovaných občany občanům
- větší energetická účinnost vysoce výkonných počítačových systémů
- řešení pro optimalizaci energetické účinnosti internetu věcí a velkých dat
- představení schémat na úsporu energie ve veřejných zakázkách nemocnic, policie, vzdělávacích zařízení a dalších veřejných budov
- realizace energeticky úspornějších veřejných budov, obzvláště pak těch pro sociální bydlení
- elektrické autobusy s bateriemi nebo superkondenzátorovými technologiemi

Kromě příležitostí, které nabízí Horizont 2020, stojí za to zdůraznit Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF), jehož cílem je snižování ekonomických a společenských rozdílů jednotlivých regionů EU. Jednou ze čtyř prioritních oblastí ERDF pro roky 2014 - 2020 je „nízkouhlíková ekonomika“. Je určeno minimální procento prostředků ERDF, které musí v regionech plynout na nízkouhlíkové projekty.

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 8. Hlavní překážky inovativních veřejných zakázek a jejich řešení



1.4.1. Hlavní překážky PPI v oblasti CHYTRÉ ENERGIE

Hlavní skupiny překážek PPI v oblasti energie mají podobný rozsah, jako ty uvedené ve všeobecné části tohoto nástroje. Aby však bylo možné vysvětlit je prakticky pro oblast energie, uvádíme zde některé skupiny překážek s vysvětlením jejich důležitosti pro potenciální PPI v oblasti energie:

1. Nedostatek znalostí a zkušeností na poli nových technologií a řešení pro energie:
 - nedostatek zkušeností - předpoklad příliš velkého nebo příliš malého rozsahu instalace obnovitelného zdroje energie, který může mít za následek neobhajitelné náklady a špatnou ekonomickou účinnost projektu
 - nedostatek proškolení, znalostí a pochopení - například pokud veřejný zadavatel v průběhu procesu veřejné zakázky na inovativní fotovoltaické či termální řešení nebere v úvahu technické parametry střechy (povolená statická a dynamická zátěž) nebo lokalitu, kde má být inovativní systém instalován
 - nedostatek proinovativních metod či nedostatek znalostí, nedostatečný přístup k případovým studiím - překážka se může vyskytnout například tehdy, pokud nejsou před veřejnou zakázkou na inovativní energetické řešení realizovány tržní konzultace v důsledku špatného přístupu k příslušným nástrojům, které by zadavatele poučily o procesu PPI včetně jeho specifik v oblasti energií



2. Procedurální a finanční překážky:

- inovace jsou vnímány jako nákladnější - obvykle jsou inovativní řešení, včetně těch z oblasti energie, dražší, ale cena zařízení a řešení na elektřinu je často rozumná vzhledem ke spolehlivosti systémů generujících elektřinu
- nedostatečné cíle národní politiky - pokud konkrétní rámcová politika zcela chybí nebo ji projekt PPI nebere v úvahu, může to mít negativní dopady, mezi které může patřit třeba neschopnost obchodovat nebo používat energii z obnovitelných zdrojů nebo ji odvádět do sítě

3. Obavy ze změn spojených s novými technologiemi a řešeními v oblasti energie:

- strach z nového - odpor vůči technologiím, které jsou nové a ještě nebyly otestované, který je způsoben potřebou udržení stability dodávek v energetickém sektoru

Jak ukazují dostupné příklady PPI projektů, existují navíc ještě velmi specifické překážky, které je někdy těžké předem odhalit. Třeba v případě švédského PPI projektu na pořízení systému na obnovu tepla (viz příklad 1 v podkapitole 1.2.2) se objevily specifické překážky pro PPI v oblasti energetické efektivity budov - nedostatek povědomí [o nových technologiích] a nedostupnost jednoduchého balíčku řešení s dobrým celkovým výkonem.

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. Na základě dohody dosažené v průběhu prvního meetingu v Lublani se průvodce zaměřuje především na **PPI**.

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 připravený 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 provádějících 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 plánu 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).



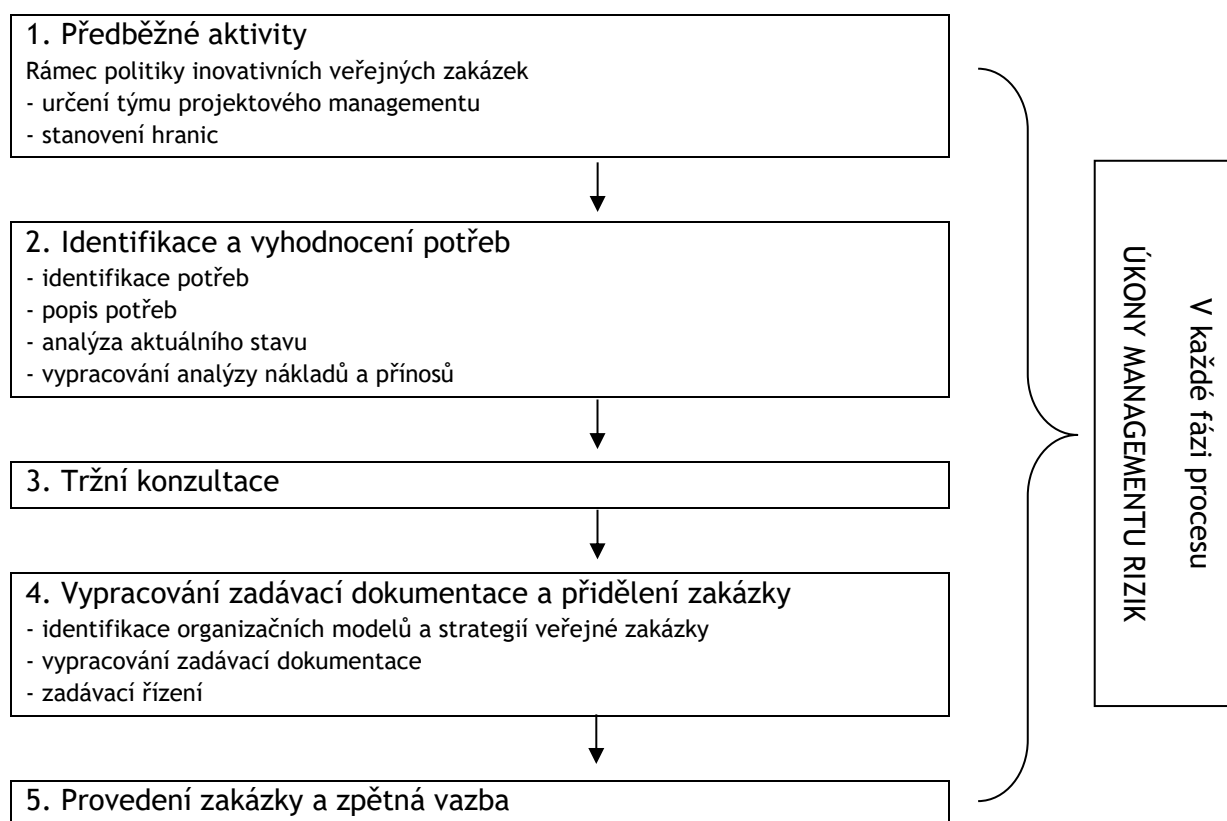
- Každý veřejný zadavatel by měl mít nejen ty správné dovednosti v oblasti veřejných zakázek, ale i v oblasti managementu projektu a zakázek. Zároveň je užitečné mít znalosti z příslušných technologických oborů, aby bylo možné zdůraznit potřeby, vytvořit analýzu trhu, zorganizovat informační dny a určit 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 můžou veřejným zadavatelům umožnit „těžit 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 korupčnímu 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 9: 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 TO 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.

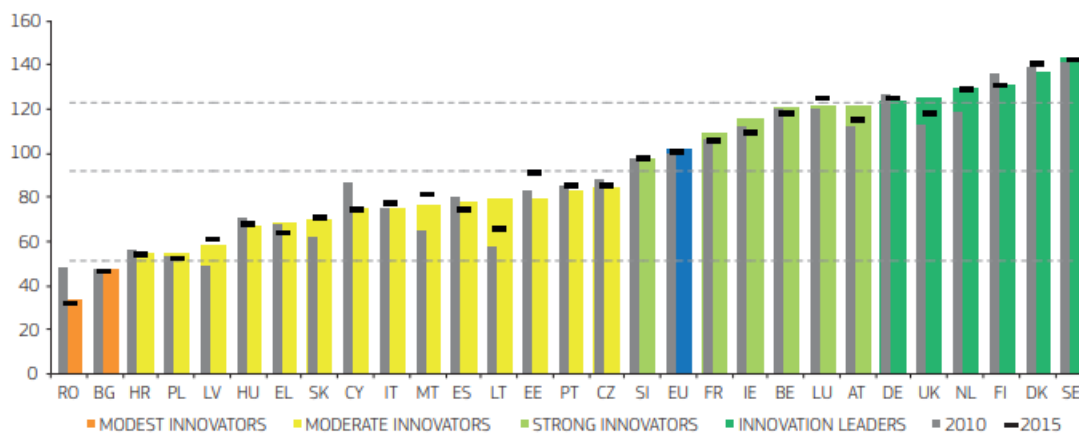
V praktickém významu může být práce, produkt, služba nebo proces definován jako inovativní, pokud

- 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 10: Evropská hodnotící tabulka inovací 2017 (Evropská komise)



Zdroj : *European Innovation Scoreboard 2017*



Obrázek 11: 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 12: 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 problematiku⁵:

- 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/>

⁵ 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_celon%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: Pokročilé stroje / technologie pro silný a globálně konkurenceschopný průmysl, sekce Energetika.

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

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 „zdola nahoru“ (tj. potřeby byly zjištěny od koncových uživatelů při rozhovorech nebo skupinových diskusích) nebo
- b) přístupu „shora dolů“ (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) délky 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 blahobyt, digitalizace atd.).
- Odhadněte potenciál sektoru energie 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).

2.2.1.1. Rámec politiky inovativních veřejných zakázek týkajících se CHYTRÉ ENERGIE

Energetická politika EU je založena na několika základních předpokladech. Na jedné straně směřuje ke snižování spotřeby energie a zvyšování stupně energetické efektivity při současném zvyšování poptávky po energii a na druhé straně je energetický sektor nucen snižovat výrobu energie z fosilních paliv, jejichž zásoby se drasticky snižují. Specifický směr vývoje energetického sektoru zároveň ukazuje, že tento sektor směřuje k novým energetickým odvětvím dodávajícím „nejčistší“ energii, obzvláště pak tu alternativní.

Veřejní zadavatelé by se měli řídit evropskou energetickou politikou, aby bylo možné:

- určit možnou roli inovací v energii: tvůrci politiky musí vytvářet energetickou politiku na národní i regionální úrovni (politická strategie, akční plány).
- definovat, co jsou inovace na poli veřejných zakázek a zájmů v oblasti energie: práce, produkty, služby nebo proces
- nastínit klíčové cíle v oblasti energie (včetně cílů vládní politiky a dodávek služeb)
- popsat primární přínosy:
 - typy a úroveň přínosů, např. společenské, ekonomické, environmentální, ale i nevýhody
 - typy uživatelů inovací
- identifikovat neuspokojené potřeby
- provést analýzu trhu
- identifikovat takzvané klíčové faktory úspěchu, které budou použity v následných fázích procesu veřejné zakázky.

Politické signály a regulační rámce k veřejným zakázkám v energetickém sektoru lze pozorovat ve sdělení Evropské komise o urychlení inovací v oblasti čisté energie, které považuje inovativní veřejné zakázky za významný nástroj rozvoje energetického sektoru.



Sdělení naznačuje, že inovace v oblasti čisté energie vyžadují správně fungující jednotný trh a pevnou konkurenční politiku, které poskytnou nováčkům příležitost uvést na trh jejich inovace a být přítom ve stejné pozici jako již zavedené subjekty. Prostřednictvím Unie kapitálového trhu bude k dispozici více příležitostí k financování inovativních projektů v oblasti energetické účinnosti a obnovitelných zdrojů energie. Podle výše zmíněného sdělení „bude urychlení inovací v oblasti čistých energií vyžadovat důležité změny dotování energií a energetické regulace“. Musí dojít ke změně současné politiky fosilních paliv, které jsou překážkou v rozvoji nových inovací na čisté energie. Každoroční přímé dotace do sektoru fosilních paliv se v roce 2012 pohybovaly okolo 41,9 miliard eur, a pokud vezmeme v potaz i faktor environmentálních externalit, dosáhly náklady cca 300 miliard eur. Taková politika nesplňuje opatření ustanovená v rámci Pařížské dohody ani politiky G20 a G7 a má podíl na tom, že veřejné financování výzkumu a inovací na poli čisté energie je nižší, než by mělo být. Jedním z prostředků vyřešení této otázky je však vlajková iniciativa EU na výzkum a inovace Horizont 2020, která podporuje tato opatření v oblasti čisté energie pomocí finančních prostředků ve výši 1,1 miliardy eur.

V rámci tohoto tématu jsou technologie pro obnovitelnou energii jedním z nejdůležitějších akcí EU v posunu od tradičních zdrojů energie. To je mimo jiné předmětem zájmu návrhu trhu s elektřinou předloženém ve Směrnici k návrhu trhu s elektřinou, jejímž cílem je vytvořit trh vhodný pro obnovitelné zdroje, čímž by došlo ke snížení potřeby konkrétních podpůrných témat. Návrh se zaměřuje i na veřejnou podporu méně vyspělých technologií získávání energie z obnovitelných zdrojů a je doplňkem k inovativním snahám tržního nástroje pro tyto technologie.

Ve sdělení „[Čistá energie pro všechny Evropany](#)“ komise stanovuje škálu akcí, které mají pomoci přeměrovat finanční toky do přechodu na čistou energii, a to včetně opatření na posílení transparentnosti, otázky dotací a jejich vlivu na inovace.

Existující návrhy Komise na revizi Evropského systému obchodování s emisními povolenkami (ETS), nařízení o sdílení úsilí i návrhu na integraci využití půdy, změny ve využívání půdy a lesnictví (LULUCF) do obecných snah ke snižování emisí skleníkových plynů budou podobně stimulovat nízkouhlíkové inovace. Akční plán pro cirkulární ekonomiku přispěje ke zvýšení energetické efektivity a snížení emisí lepším využíváním surových materiálů a recyklací sekundárních surovin a odpadů. Odpovídající role bioekonomiky bude brána v potaz při nadcházející revizi bioekonomické strategie a je možné, že tato strategie bude aktualizována. Přechod na bezuhlíkovou dopravu poslouží jako doplňující tažný faktor pro inovace. Sdělení o Evropské strategii pro nízkoemisní mobilitu (viz podkapitola 1.3.1) obsahuje akční plán na usnadnění přechodu k nízkoemisní dopravě a poskytuje nové příležitosti pro inovace, tvorbu pracovních míst a snižování závislosti Evropy na energii.

A v neposlední řadě mohou veřejné zakázky sloužit jako další silný nástroj na vytvoření trhů s inovativními produkty. Evropská standardizace může ještě více podpořit zelené veřejné zakázky na inovativní produkty, protože pomůže veřejným zadavatelům při sestavování požadovaných technických specifikací. Jak uvádí iniciativy Start-up a Scale-



up, v roce 2017 představí Evropská komise opatření týkající se veřejných zakázek v EU, aby mimo jiné podpořila členské státy v nastavování ambiciózních cílů nákupu.

Další kroky, které je Evropská komise odhodlána učinit, jsou popsány ve výše zmíněném Sdělení „[Urychlení inovací v oblasti čisté energie](#)“. V tomto ohledu by měly být pokyny EU o Státní pomoci zrevidovány tak, aby napomáhaly rozvoji trhu s obnovitelnou energií formou inovativních technologií a řešení. Aktuálně se zavádí nová opatření na posílení transparentnosti dotací EU a jejich účinku na inovace a finanční toky jsou směřovány na čistou energii. Pracovat by se mělo i na strategiích pro období po roce 2020, které se zaměří na automobily/dodávky a nákladní vozy i dálkové a městské autobusy, aby bylo možné definovat jejich vliv na výzkum a inovace. V budoucích výročních pracovních programech EU pro Evropskou standardizaci (bezuhlíková ekonomika, podpora zelených veřejných zakázek) je třeba určit prioritu cílů. Velké úsilí bude věnováno také podpoře trhu s inovativními čistými energetickými řešeními skrze veřejné zakázky, a to i v kontextu revize Směrnice o podpoře čistých a energeticky účinných silničních vozidel (Směrnice 2009/33/ES) a pomocí dalšího rozvoje kritérií pro dobrovolné zelené veřejné zakázky.

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 eventuálním projektu počítat a seznámit se. Jako příklad můžeme uvést třeba:

- <https://www.mpo.cz/cz/energetika/strategicke-a-koncepcni-dokumenty/>

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

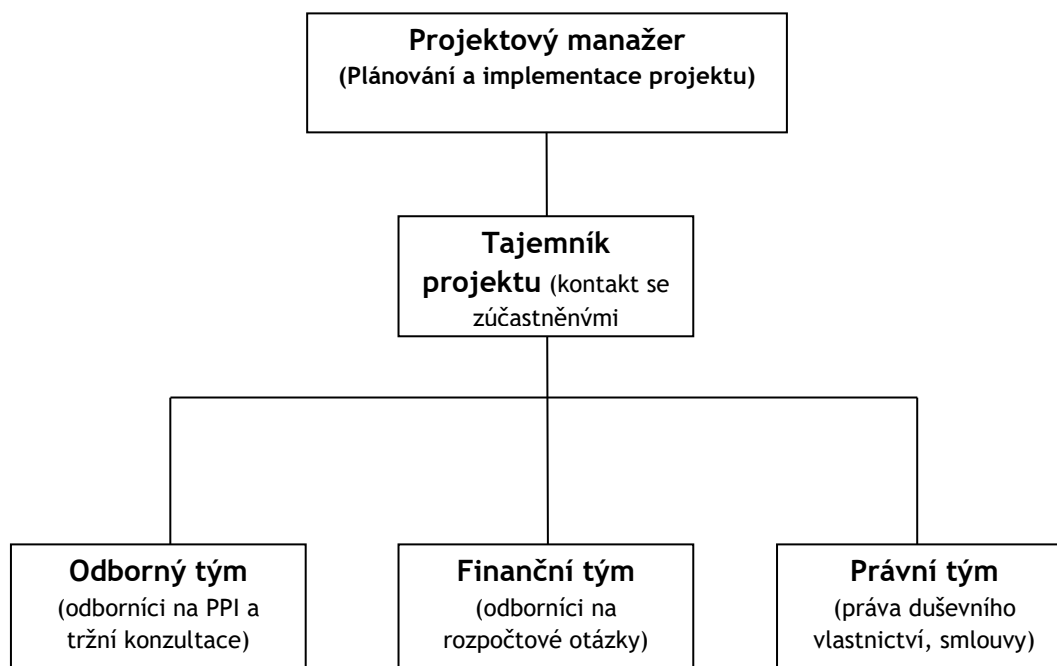
Nedostatečné vedení; nedostatek vhodných zkušeností; chybějící koordinace různých zdrojů a aktivit; nedostatečné povědomí o systémech organizace a jak ovlivňují projekt; chybějící specifické kapacity schopné identifikovat konkrétní potřeby a potenciální řešení; nejasně stanovené očekávání zúčastněných 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 13: Tým projektového managementu - strategie IPM (integrováný projektový management)



K zapamatování

- Tým řídicí 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 CHYTRÉ ENERGIE

Protože je energetický sektor velmi citlivým sektorem, je právní rámec pro řízení tohoto typu projektů velmi přísný. V průběhu sestavování odborného týmu je třeba řídit se následujícími požadavky na odborný personál:

- inženýři a jiní techničtí pracovníci se specializací na sítě, instalace, elektřinu včetně zařízení na vytápění a chlazení, plynové přístroje, zařízení na obnovitelnou energii
- energetičtí auditoři pro realizaci analýzy spotřeby energie založené na technické dokumentaci a měřeních
- stavební specialisté a architekti se zkušenostmi v oblasti energeticky úsporných budov
- analytici se zkušenostmi v oblasti optimalizace nákladů na spotřebu energie
- konstruktéři/designéři např. z oblasti elektromobility, kteří dokáží poskytnout odbornou podporu při rozvoji infrastruktury pro dobíjení
- vědci pracující na tradičních i obnovitelných zdrojích energie
- specialisté na alternativní paliva
- specialisté z oblasti právní teorie i praxe energetických zákonů

Obecně by se projektový tým měl skládat ze specialistů, kteří budou v každé fázi veřejné zakázky (od přípravné fáze přes specifikaci předmětu zakázky po vyhodnocení nabídek a proces implementace) schopni podpořit celý tým svými konkrétními odbornými znalostmi a zkušenostmi. V každém individuálním případě závisí výběr odborníků z energetické oblasti na typu zakázky, což může být energetická účinnost, obnovitelné zdroje, ukládání energie nebo další téma z oblasti energie. Kupříkladu v případě projektu energeticky efektivního řešení zahrnujícího konstrukční práce na modernizaci zateplení a vytápění bude potřeba zkušený odborník z oblasti stavebnictví, mechaniky a elektrických instalací, ale také člověk se znalostí materiálů dostupných na trhu a jejich vhodnosti. Při veřejné zakázce na služby spojené s rekonstrukcí energetické infrastruktury bude třeba odborník na energii a elektřinu. Při veřejné zakázce na dodávky energie nebo tepla bude třeba osoba s analytickými znalostmi a osoba, která dokáže optimalizovat příkon a množství energie potřebné pro cílovou budovu (budovy). Jak již bylo zmíněno v obecné části nástroje, jsou v projektovém týmu PPI samozřejmě třeba i odborníci na zákony o veřejných zakázkách, finanční a projektoví manažeři.



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 více *niže* 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 odtažení 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, networking a je třeba zajistit sdílení výsledků těchto informačních dní a konzultací, aby bylo možné rozšířit katalog inovací a lépe určit, CO KOUPIŤ.

ŠABLONA PRO ÚČINNOU DEFINICI „CO KOUPIŤ“

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 (dvostranné 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).

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 vytížených 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) 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 být 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...“; „Uved'te 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 veřejný 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 lékárníků, aby identifikovali, vyhodnotili a seřadili do žebříčku vnímané klinické potřeby. Týmy lékárníků 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 CHYTRÉ ENERGIE

Energetický sektor je, podobně jako jiné sektory, neustále se měnící oblastí ekonomiky a technologických řešení i společenských potřeb. Aby bylo možné získat jasný pohled na aktuální potřeby spojené s energiemi, je třeba zvážit nejdůležitější trendy vývoje v tomto oboru:

- změna v rovnováze dodávky energie a poptávky po ní vede k novému řádu v energetické bezpečnosti
- změna cenové struktury různých zdrojů
- rostoucí důležitost investic do čisté energie
- přechod k většímu poměru energie z obnovitelných zdrojů a rozmanitých dodávek vytváří příležitosti a výzvy pro bezpečnost energetické infrastruktury

Při zvažování investic spojených s energií by takové projekty měly být považovány za středně až dlouhodobé, což má velkou důležitost pro splnění nejen současných, ale i budoucích potřeb, které se v průběhu let objevují.

Jak na to?

Jako příklad lze popsat proces identifikace potřeb v rámci modernizace budovy, například základní školy spravované místní samosprávou. Pokud je třeba dosáhnout lepší energetické výkonnosti takového objektu, je před započítáním modernizace třeba provést nebo alespoň zvážit další kroky, jako je třeba analýza, např.:

- vztažnost k závazným strategickým dokumentům energetického managementu na místní, regionální, národní i evropské úrovni
- analýza ustanovení národní legislativy i dalších příslušných ustanovení na místní úrovni, například závazné místní pozemkové plány
- zapojení všech možných zúčastněných stran relevantních pro konkrétní téma a zjišťování jejich pohledu v rozhovorech, dotaznících atd. Mezi ty mohou patřit třeba:



- vedoucí organizací, osoby oprávněné k rozhodování, úředníci zodpovědní za implementaci politiky energie a životního prostředí
- úředníci zodpovědní za správu pozemků a nemovitostí, které budou předmětem inovativní veřejné zakázky
- koncoví uživatelé zboží a řešení, které budou ve veřejné zakázce pořizovány (např. ředitelé škol, učitelé, rodiče žáků)
- provedení srovnávací analýzy - srovnání relevantních oblastí
- provedení odborného a technického vyhodnocení indikátorů výkonnosti budovy, na němž se budou podílet např. stavební inženýři, může být užitečným testem kvality zateplení částí budovy
- měření parametrů vnitřního prostředí, identifikace potenciálních oblastí ztráty energie, například zavedením ventilace
- provedení analýzy tepelné a elektrické spotřeby budovy na základě účtu za energii

S pomocí těchto akcí musí být vytvořen konečný plán energetických parametrů, kterých musí být po dokončení modernizace dosaženo, a to včetně vylepšení parametrů energetické spotřeby, kvality interního prostředí atd. Tento plán poskytne užitečné informace pro další fáze inovativní veřejné zakázky.

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 semafoxy 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 zaplacená 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 14: 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.

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 Technique⁶) 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 WIBGI⁷ (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.

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.

⁶ <http://www.valueanalysis.ca/fast.php>

⁷ <https://timnovate.wordpress.com/2012/02/08/wouldnt-it-be-great-if-wibgi-as-an-innovation-tool/>



- 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.

2.3.2.1. Popis potřeb specifických pro oblast CHYTRÉ ENERGIE

Zde lze v případě PPI zmínit dva přístupy k popisu specifických potřeb aplikovaných na energetický sektor. Jeden z nich je založen na popisu potřeb takovým detailním způsobem (avšak bez omezení příležitosti inovace), který poskytuje i takové přesné technické požadavky, jako jsou např. parametry zařízení na výrobu nebo přeměnu energie nebo parametry koncového užití - například specifikace kvality vzduchu nebo teploty v budově. V tomto případě se jedná o popis založený na výkonu. Další přístup poskytuje funkční požadavky, které musí ekonomičtí operátoři splnit, například popis účinků koncového využití (nikoli technické požadavky), kterých musí navržené řešení dosáhnout. Takový přístup je založený na funkčnosti.

Druhý přístup je všeobecnější a jako jeho příklad lze použít jeden z polských projektů níže.

Příklad: Finančně hospodárné a nízkouhlíkové řešení v okresní nemocnici ve městě Sucha Beskidzka (Polsko)
Zdroj: „Delivering efficiency, quality and sustainability in healthcare through innovation procurement“, Case Study Based Report, 2016 (EcoQUIP project)
Nemocnice ve městě Sucha Beskidzka měla určité obavy z toho, že musí splnit nové právní standardy vydané Ministerstvem zdravotnictví (Právní věstník 2012/0/739). Tento zákon ukládá zdravotnickým zařízením povinnost využít zařízení chránící před přímým slunečním zářením. Vzhledem k tomu bylo v rámci projektu EcoQUIP potřeba inovativní řešení přinášející energetickou účinnost a přidanou hodnotu pro nemocnici.
Poté, co byly identifikovány specifické potřeby, byl určen následující rozsah požadavků:
- vylepšení tepelného pocitu pohody pacientů a zaměstnanců nemocnice Sucha Beskidzka s nejnižšími (nulovými) náklady
- hospodárné a nízkouhlíkové řešení na udržení tepelného pohodlí pacientů a zaměstnanců, které splní následující kritéria:

- hospodárnost (založená na nákladech na celý životní cyklus)
- snížení uhlíkových emisí
- snadná realizovatelnost v prostředí nemocnice
- zajištění, že tepelné pohodlí bude udržitelné napříč všemi odděleními nemocnice a zároveň splní požadavky na inovativní řešení
- splnění právních požadavků Ministerstva zdravotnictví.

Přístup založený na výkonu je naopak užitečný, pokud potřeby veřejného zadavatele předpokládají přesnější popis požadavků s vysokým stupněm detailnosti. Nezdá se, že by to omezovalo možnost pro inovace, ale jde spíše o splnění strategických energetických nebo



specifických urgentních potřeb, případně potřeb relevantní politiky, čehož lze dosáhnout pouze poskytnutím technických požadavků, které musí inovativní energetický trh splnit. Níže jsou uvedeny dva příklady ze Švédska a Malty s požadavky založenými na výkonu.

Příklad č. 1: Systém obnovy tepla (Švédsko)

Zdroj: „Technical procurement of heat recovery systems in existing apartment blocks in Sweden“ ve studii eceee Summer Study Rethink, renew, restart z roku 2013

Veřejná zakázka na inovativní řešení podpořená Švédskou energetickou agenturou v roce 2008 ukázala, jak se řídit procesem identifikace potřeb a popsat potřeby způsobem, který poskytuje prostor pro inovativní řešení.

Výchozím bodem bylo zpracování tržní studie vytápění bytových domů, která byla zpracována za účelem pochopení potřeb. Výsledkem bylo zjištění, že v již existujících obytných domech jsou zřídka instalovány systémy ventilace vzduchu, které neumožňují vyváženou ventilaci vnitřního a vnějšího vzduchu. Tento krok se stal základem pro popis potřeb, který byl dle rozhodnutí Švédské agentury pro inovace založen na funkčnosti. Protože se objevily určité výzvy, byly identifikovány následující potřeby, jež bylo třeba splnit:

- systém musí být navržen tak, aby splňoval tyto parametry: kvalita vzduchu a tepelné pohodlí při současném dobrém energetickém výkonu
- součásti a systémy, které již na trhu existují (v malém rozsahu), vyžadují rozvoj a adaptaci pro instalaci v existujících bytových domech (hlavně v rámci snížení nákladů, velikosti a hluku).
- instalované potrubí a zařízení musí jen minimálně rušit obyvatele domů
- součásti musí být esteticky přijatelné a smí jen okrajově omezit použití různých částí domu

Příklad č. 2: „Zelená“ základní škola v Prembroke (Malta)

Zdroj: ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/casestudy5.pdf

V roce 2008 vládní Nadace pro školy zítřka zahájila veřejnou zakázku na novou základní školu v Prembroke, která měla být první energeticky soběstačnou školou na Maltě spoléhající pouze na sluneční a větrnou energii vyráběnou na místě za účelem získávání elektřiny a ohřevu vody. Protože se projektu týkaly i inovativní potřeby v oblasti zelených veřejných zakázek⁸, lze ho zde prezentovat jako inspiraci pro budoucnost PPI projektů a jako projekt s požadavky popsány na základě potřeb.

Specifické potřeby, které musí předkladatel nabídek splnit, byly popsány v následujícím rozsahu:

- efektivní ochrana fauny a flóry v areálu budovy a jejím okolí, obzvláště ve fázi demolice
- výroba energie z obnovitelných zdrojů za účelem získání energetické soběstačnosti
- opatření na zajištění energetické a vodní efektivity
- inteligentní systém osvětlení, který využívá přirozeného světla

Ve fázi veřejné zakázky byly navíc uděleny další body za použití konstrukčních materiálů a produktů, které lépe vyhovují určitým environmentálním kritériím, jako je třeba nízká spotřeba energie, než ty, které byly požadované technickou specifikací založenou na celkových (hrubých/finálních/primárních) požadavcích budovy (včetně vytápění, chlazení, teplé vody, ventilace a elektřiny).

Poskytnuté požadavky založené na výkonu tak mohou být také použity jako popis inovativních potřeb zadavatele ve významu popisu požadovaných výsledků v oblasti energetické efektivity, úspor energie, zlepšování spotřeby a výdajů za energie na provoz spotřebičů, ohřev a chlazení. Když mluvíme o popisu založeném na výkonu, mohou být technické požadavky popsány použitím konkrétních štítků, například Energy Star⁹. Tento přístup lze použít hlavně pro zajištění energetické efektivity stavebních materiálů a v případě úspor energie u elektrického vybavení¹⁰. Je důležité pamatovat si, že při popisu

⁸Dalším nástrojem EU, který hraje klíčovou roli v cirkulární ekonomice, je ekonomika bohatší na zdroje a stimuluje ekologické inovace. Více o tomto tématu lze najít zde http://ec.europa.eu/environment/gpp/index_en.htm

⁹https://www.energystar.gov/products/building_products

¹⁰<https://ec.europa.eu/energy/en/topics/energy-efficiency/energy-efficient-products>



potřeb odkazujících na konkrétní standard nebo štítek se musí veřejní zadavatelé vyhnout tomu, aby uměle zúžili rozsah konkurence.

2.3.3. Aktuální analýza

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.

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 způsoby 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"> - identifikace potřeb musí začít co nejdříve - identifikace potřeb je výsledkem oprávněného požadavku nebo možného zlepšení poskytování veřejných služeb (metoda „shora dolů“) - nebo se mohou potřeby objevit na základě konzultací s koncovými uživateli (metoda „zdola nahoru“) - ujistěte se, že potřeba opravdu není naplněna a je výzvou pro veřejnou zakázku - určete požadavky na základě požadovaného výsledku a vyčíslete nové funkce, výkon, efektivitu a zlepšení - vytvořte obchodní případ - přiřďte zdroje - spočítejte dostupný rozpočet 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikoval jsem správně potřeby? - Souhlasí koncoví uživatelé, že toto je prioritní potřeba? - Potvrzuje moje předchozí analýza a sekundární výzkum, že potřeba je opravdu nenaplněna? - Existují už patentovaná řešení nebo řešení chráněná právy na duševní vlastnictví? - Existují v dané oblasti štítky nebo standardy, které je třeba splnit? - Splňuje potřeba podmínky výzvy k veřejné zakázce, za kterou jsem zodpovědný? - Je obchodní případ životaschopný a udržitelný? - Mám adekvátní personální a finanční zajištění? 	<ul style="list-style-type: none"> - Přístup WIBGI. - Workshopy se zákazníky/přístup „Voice of the Customer“ - Předloha obchodního případu - Analýza nákladů po celý životní cyklus nebo nástroje na celkové náklady za vlastnictví

2.3.3.1. Aktuální analýza CHYTRÉ ENERGIE

Z energetické perspektivy je třeba vzít v průběhu veřejné zakázky v úvahu některé specifické otázky:



- nové existující emisní požadavky, které je třeba brát v potaz v případě jakékoli veřejné zakázky spojené s energií (s odkazem politiku, tematické práce, pokyny atd. popsané výše)
- běžné zdroje energie se výrazně liší (nafta, plyn, LNG, petrochemie, elektřina, obnovitelné zdroje)
- velké a komplexní projekty jsou zastaralé a změnilo se na menší projekty
- s legislativou EU o veřejných zakázkách se rýsují způsoby zadávání veřejných zakázek, které jsou méně rizikové
- dopad na stav ekonomiky je důležitější

Trendy¹¹

Všude v industrializovaném světě jsou sektory energie a veřejných služeb tlačeny k větší hospodárnosti a inovativnosti. Tento tlak vychází z pokračujícího poklesu zisků za energie spotřebované běžnými spotřebiteli. Koncová spotřeba elektřiny se podle Eurostatu ve 22 z 28 zemí EU mezi lety 2005 - 2014 snížila. Poptávka po elektřině je v posledních letech trvale nižší než celkový hospodářský růst. Obnovitelné zdroje mají při výrobě energie stále větší význam, ale spotřeba energie z těchto zdrojů tvoří relativně nízký podíl na celkové spotřebě, a proto je většina potřeb energie uspokojována právě dalšími (neobnovitelnými) zdroji energie. Spotřeba energie z neobnovitelných zdrojů jako celek ovšem stabilně upadá již od roku 1990 ve většině částí Evropy.

¹¹Více informací o výzkumu, trendech a významných tématech v oblasti energie lze nalézt na následujících užitečných odkazech:

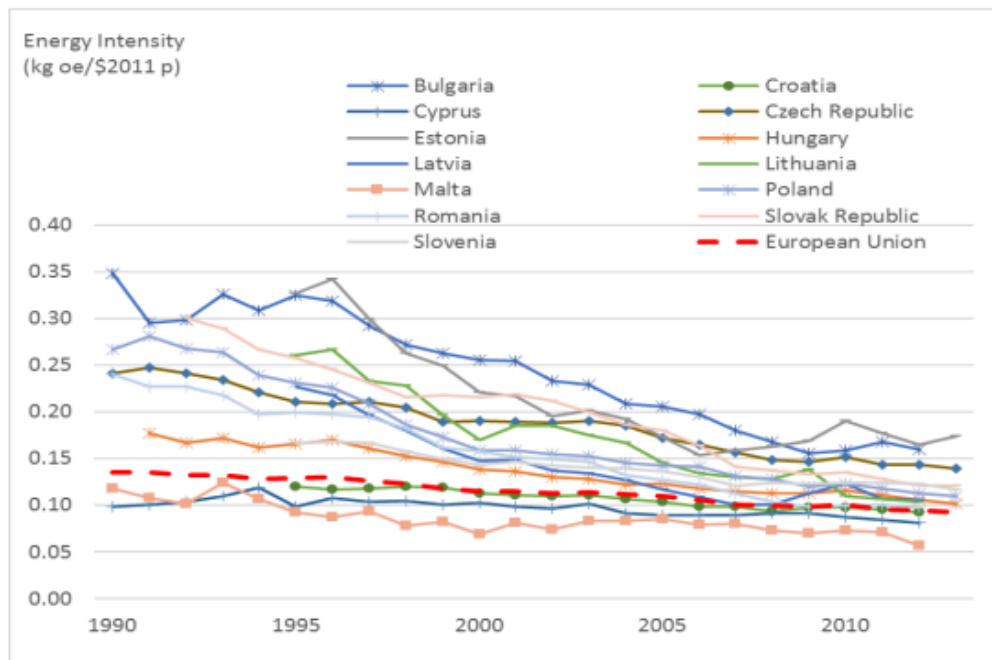
https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/ENER%20Macro-Energy_Trends-Macroeconomic-Performance_D1%20Final%20%28Ares%20registered%29.pdf

<https://www.strategyand.pwc.com/trend/2017-power-and-utilities-industry-trends>

http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC86357/jrc13_tmap_08ap14_ns-web.pdf



Obrázek 15: Intenzita energie v EU15



Zdroj: Světová banka (2016), Indikátory světového rozvoje: primární energetická náročnost na jednotku HDP v paritě kupní síly (ceny za rok 2011) s klimatickými korekcemi

Veřejní zadavatelé, kteří pamatují na udržitelný rozvoj, jsou podporováni ve využívání inovativních řešení v oblasti energie v širším slova smyslu. V závislosti na tom je realizována široká škála opatření k omezení spotřeby energie, například instalace LED osvětlení namísto standardního osvětlení nebo vyhledávání alternativních zdrojů a jejich generace. Jak podíl energie z obnovitelných zdrojů, tak nové způsoby úspor energie se promítají do proporcionálního snižování emisí skleníkových plynů vznikajících při používání běžných fosilních paliv.

Podle Energetického plánu do roku 2050¹² trendy vykazují, že jen do roku 2050 bude cíl ve snižování emisí skleníkových plynů dosažen jen z poloviny. Při větší podpoře výzkumu a vývoje nových technologií a podpůrného regulačního rámce nízkouhlíkových technologií v porovnání se současnou politikou lze přechod na bezuhlíkový energetický systém výrazně urychlit a za nejvýznamnější témata, kde lze pozorovat vznik nových řešení, můžeme považovat následující:

- větrná energie
- solární fotovoltaická elektřina
- koncentrovaná solární energie

¹²Pokyn EU k naplnění Energetické Strategie do roku 2050 stanovuje čtyři hlavní cesty k udržitelnějšímu, konkurenčnějšímu a bezpečnějšímu energetickému systému v roce 2050: energetická účinnost, obnovitelná energie, jaderná energie a zachycování a ukládání oxidu uhličitého. Více informací: <https://ec.europa.eu/energy/en/topics/energy-strategy-and-energy-union/2050-energy-strategy>



- vodní energie
- geotermální energie
- mořská energie
- zachycování a ukládání oxidu uhličitého při výrobě elektřiny
- energie z pokročilých fosilních paliv
- jaderné štěpení
- jaderná fúze
- bioenergie
- biopaliva
- vodíkové a palivové články
- ukládání energie
- chytré sítě
- kogenerace neboli kombinace výroby tepla a energie
- energetická výkonnost budov
- technologie vytápění a chlazení
- tepelná čerpadla
- energetická efektivita a snižování emisí CO₂ v průmyslu

Správná praxe při veřejných zakázkách podporujících inovace v energetickém sektoru

Pro větší vhléd od osvědčených postupů veřejných zakázek, které jsou otevřené inovacím v oblasti energie, uvádíme níže seznam. Je třeba zmínit, že většina případů se vztahuje na zelené veřejné zakázky, které lze považovat za průřez inovativními veřejnými zakázkami.

Kombinace tepla a energie:

- inovativní výkonná kogenerační jednotka (Toholampi, Finsko)

Odkaz: http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue42_Case_Study89_Finland_CHP.pdf

Elektřina:

- zelená elektřina pro veřejné budovy v Brémách (Německo)

Odkaz: http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue8_Example21_Bremen_Electricity.pdf

- energie vyráběná 100% z obnovitelných zdrojů (Turku, Finsko)

Odkaz:

http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue34_Case_Study72_Turku_renewable_energy.pdf

- veřejná zakázka na 100% zelenou elektřinu v Brandenburgu (Německo)

Odkaz: http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue37_Case_Study80_Brandenburg.pdf

- zelená elektřina a vozidla (Slovinsko)

Odkaz: http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue17_Case_Study40_Slovenia_vehicles.pdf

Osvětlení:

- veřejná zakázka na klimaticky přívětivé řešení osvětlení Koldingu (Dánsko)

Odkaz: http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue9_Case_Study24_Kolding_Lights.pdf

- veřejná zakázka na inovativní osvětlení sítě Londýnského metra (Spojené království)

Odkaz: http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue64_Case_Study_128_London.pdf

- energeticky efektivní osvětlení budapeštských mostů (Maďarsko)

Odkaz: http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue13_Case_Study31_Budapest_Bridge.pdf



Doprava:

- inovativní zelené řešení na bezuhlíkové přístavy (Malta)

Odkaz: http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue65_Case_Study_132_Malta.pdf

- veřejná zakázka na elektromobily pro veřejné použití (Paříž, Francie)

- http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue29_Case_Study64_Paris_autolib.pdf

Rozmanitost zdrojů energie:

- systémy vytápění škol z obnovitelných zdrojů (Oslo, Norsko)

Odkaz: http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue25_Case_Study55_Oslo_heating.pdf

Více informací o správné praxi ve veřejných zakázkách, PCP nebo PPI naleznete v následujících zdrojích:

Projekty PPI v oblasti energie <http://www.innovation-procurement.org/ppi-in-action/ppi-in-action-archive/>

Zelené veřejné zakázky včetně těch v oblasti energie:

http://ec.europa.eu/environment/gpp/case_group_en.htm

Tematické orgány na úrovni EU pro relevantní sekundární výzkum¹³

Hlavní orgány a asociace na úrovni EU, které lze využít jako podporu při veřejných zakázkách jsou:

- Řídící skupina SET:

Řídící skupina Integrovaného strategického plánu pro energetické technologie (Řídící skupina SET) sestává z vysoce postavených zástupců států EU, Islandu, Norska, Švýcarska a Turecka. Zajišťuje lepší synchronizaci různých výzkumných a inovačních programů na evropské i národní úrovni a priorit plánu SET.

- Evropská aliance pro energetický výzkum:

Evropská aliance pro energetický výzkum (EERA) má za cíl urychlovat vývoj nových energetických technologií prostřednictvím spolupráce na panevropských programech. Spojuje více než 175 výzkumných organizací z 27 zemí zapojených do 17 společných programů. Hraje důležitou roli v propagaci koordinace mezi jednotlivými výzkumnými subjekty v oboru energetiky pracujících na plnění cílů SET a v zavádění technologií do průmyslu.

- Informační systém plánu SET:

Informační systém EU pro plán SET (SETIS) poskytuje informace o stavu nízkouhlíkových technologií. Vyhodnocuje také dopad politiky energetických technologií, provádí revizi nákladů a přínosů různých technologických možností a odhaduje náklady na implementaci. Takové informace jsou užitečné pro Evropské průmyslové iniciativy, soukromé společnosti, oborová sdružení, Evropskou alianci pro energetický výzkum, mezinárodní organizace a finanční instituce.

¹³Podrobný seznam podpůrných orgánů najdete na následujících stránkách:

<https://ec.europa.eu/energy/en/topics/technology-and-innovation/strategic-energy-technology-plan>

<http://www.c-energy2020.eu/eu-networks/#12>



2.3.4. 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/efektivity, 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/efektivity 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 (náležitou péči) 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 naleznete 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

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/uživatele 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 vyžazení know-how nebo obchodního tajemství. Je také třeba dbát na to, aby nebyla kontaktovanému hospodářskému subjektu poskytnuta neoprávněná 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: UVEŘEJNĚNÍ 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

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 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 soutěž a přiměřené 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 vyrazení 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.

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
Proveďte předběžné tržní konzultace	<ul style="list-style-type: none"> - Umožněte dodavatelům včas a správně reagovat. - Adekvátně zveřejněte záměr pořídit ve velkém rozsahu zboží/služby. - Jasně odlište tuto fázi od samotného zadávacího řízení. - Budujte důvěru mezi veřejným a soukromým sektorem. - Proveďte křížovou kontrolu minimálního objemu nákupu, která je potřeba k přesvědčení dodavatelů uvést na trh inovativní řešení, které vyhovuje vašim požadavkům na poměr kvalita - cena. - Ujasněte si, zda bude nutné vyhodnotit kapacitu dodavatele vzhledem k definovaným standardům, označením nebo testům shody. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existuje už na trhu řešení, které by vyřešilo identifikované potřeby? - Pokud ano, je možné, aby dodavatelé dodali řešení, které by splnilo moje identifikované potřeby ve standardním časovém rámci? - Byly domněnky obchodního případu realistické? - 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)? - Přístupoval jsem ke všem stranám transparentně, rovně a bez diskriminace? - Odlišil jsem od sebe jasně tržní konzultace a zadávací řízení? - Zvážil jsem otázky práv duševního vlastnictví a zachování mlčenlivosti? - Dosáhli jsme dostatečného objemu nákupu, který přesvědčí dodavatele k vyvinutí 	<ul style="list-style-type: none"> - Zveřejnění předběžného oznámení. - Informační dny a workshopy s potenciálními dodavateli. - Prostudování osvědčené praxe na národní a mezinárodní úrovni.



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

2.4.1. Vlastnosti předběžné tržní konzultace a uveřejnění předběžného oznámení specifické pro CHYTROU ENERGII

Důležitou problematikou, kterou je třeba se v rámci veřejných zakázek na inovativní řešení zabývat, jsou tržní konzultace zaměřené na aktuální i budoucí potřeby veřejného zadavatele. Ty jsou zároveň doplňujícím nástrojem, který pomáhá zadavateli jeho potřeby definovat ještě přesněji. Z tržní perspektivy tento prostředek umožňuje připravit potenciální dodavatele na příchod konkrétní veřejné zakázky v oblasti jejich zájmu, kterým je v tomto případě energie.

Efektivní chladicí systém s kogenerační jednotkou (Německo)

V energetickém sektoru je dobrým příkladem využití předběžných tržních konzultací německý PPI projekt na vysoce výkonný chladicí systém s kogenerační jednotkou (viz kapitola 1.3.1, příklad 3). Proces přípravy veřejné zakázky byl založen na dlouhodobých plánovacích aktivitách a jeho součástí byla řádná analýza trhu, která v létě roku 2008 poskytla vstupní informace o prvním konceptu veřejné zakázky. Aby bylo možné dosáhnout požadovaných výsledků, přihlásila se obec Marburg v roce 2009 o finanční podporu federálního státu na předváděcí a v roce 2010 uspěla. Za podpory externích organizací obec Marburg vybrala nejvhodnější technologické řešení na základě předešlé analýzy, což jí umožnilo přesnější definici potřeb zadavatele, kterými bylo následující:

- vysoká dostupnost a snížení nadbytečnosti jako hlavní cíl upgradu serverovny obce Marburg
- lepší výkon nového chladicího systému, aby bylo potřeba méně energie



V potaz bylo potřeba vzít správné rozměry odpovídající aktuálním potřebám a ekonomickou dostupnost. Důležité bylo i realizovat zlepšení tak, aby nebyla dotčena bezpečnost dodávek služeb. Změna základního chladicího systému včetně součástí systému vytápění představovala významné investice a rizikový faktor. Nakonec byla zvolena kogenerační jednotka s chladicím modulem, která pomohla dosáhnout cílů v oblasti energetických úspor serverovny.

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:

„Zaprvé 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).“

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 ZVZ¹⁴ a Zákona o zadávání veřejných zakázek č. 134/2016 Sb. dále ZZVZ¹⁵.

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 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.

¹⁴ <https://www.portal-vz.cz/getmedia/85b22a3c-a510-4487-bc9e-1225323f625c/137-2006-od-1-1-2016.pdf>

¹⁵ <https://www.portal-vz.cz/getmedia/13987a0b-9762-4ee4-94a2-2569ab004aec/sb0051-2016.pdf>



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 vyhrazují právo tak učinit). Není-li v odstavci 4 stanoveno jinak, jednají veřejní zadavatelé s uchazeči o předběžné nabídce 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 UVEŘJNĚNÍM

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 tři 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. Vyhodnotte nabídky a přiřďte zakázku.

Obrázek 16. 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 vést 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 spravedlivou hospodářskou soutěž.

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.

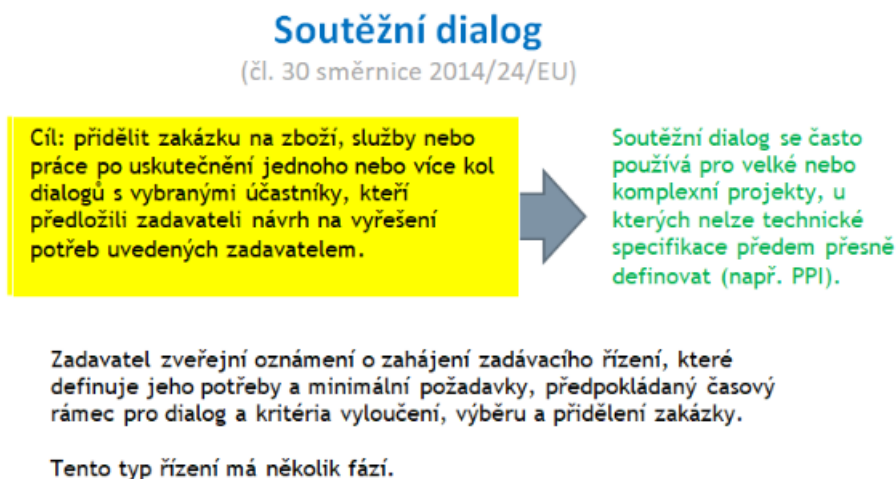
Potenciál, který soutěžní dialog poskytuje, se zatím plně nevyužívá, a to především z důvodu určité averze vůči rizikům na straně dodavatelů. Ti tento proces vidí jako časově náročný a komplexní s vysokými transakčními náklady.

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 pro rozpracovali úvodní návrh řešení. Zvát je jen pro to, aby byl dodržen určitý počet uchazečů je zbytečné.

Obrázek 17. 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

Síť 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 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 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 zadána 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 let po sobě následujících 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 (MMR), nabízí možnost využití portálu NIPEZ¹⁶ a NEN¹⁷

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 nehospodárné nakládání s veřejnými prostředky. Cílem vládní strategie elektronizace zadávání veřejných zakázek dané 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-tržiště 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-tržiště 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.

¹⁶ Národní infrastruktura pro elektronické zadávání veřejných zakázek

¹⁷ Národní elektronický nástroj



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 3E¹⁸ (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.

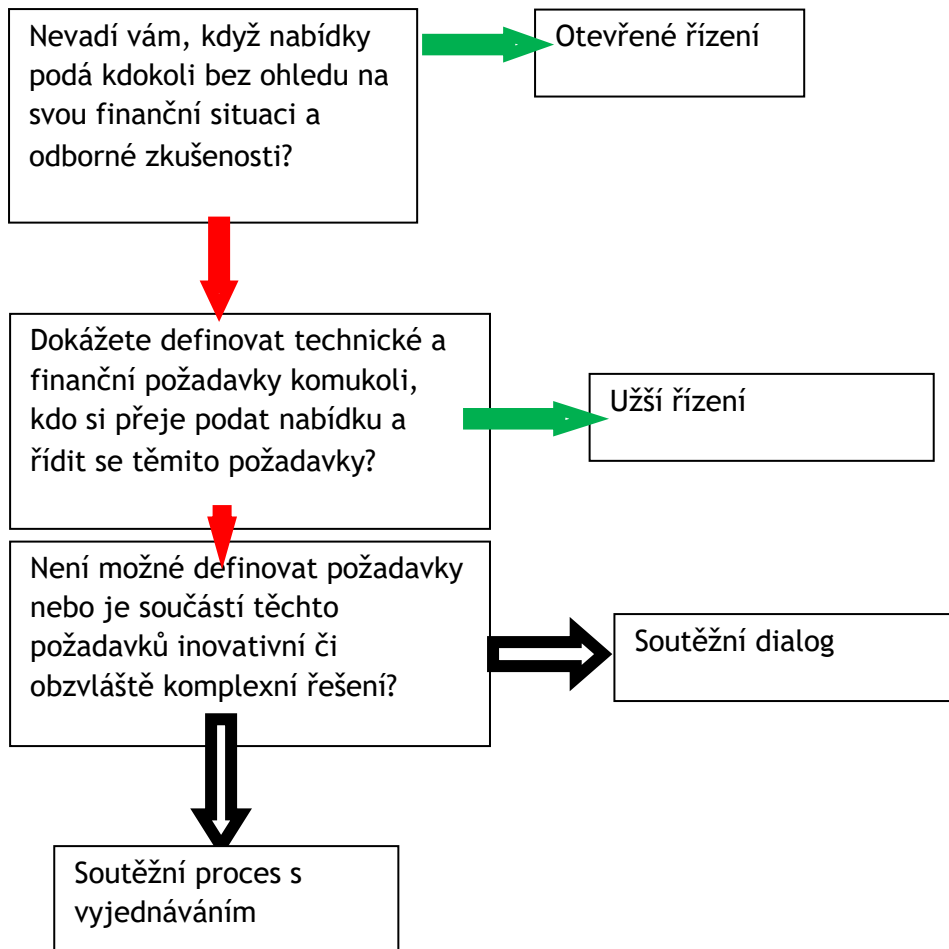
Jak na to?

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.

¹⁸ *Effectiveness, Efficiency, and Economics*

Obrázek 18. 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
OTEVŘENÉ	<ul style="list-style-type: none"> Široká konkurence vzhledem k neomezenému počtu nabídek, veškerou dokumentaci od uchazečů obdrží zadavatel k evaluaci najednou, jak výběrová, tak zadávací kritéria jsou uvedena předem v oznámení o zahájení zadávacího řízení (nebo v pozvání k nabídkovému řízení), rychlost samotného řízení, žádosti o opravné opatření jsou méně pravděpodobné, protože akce a rozhodnutí veřejného zadavatele se týkají jen „jednofázového“ řízení. 	<ul style="list-style-type: none"> 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, velké nároky na zdroje na straně zadavatele, 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).
UZAVŘENÉ	<ul style="list-style-type: none"> omezený počet uchazečů, které je třeba vyhodnotit, proto klade na zadavatele/hodnotící panel menší nároky, 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 atraktivit, protože šance na vítězství v soutěži je v tomto případě pro kvalifikované uchazeče vyšší než v otevřeném řízení). 	<ul style="list-style-type: none"> menší konkurence vzhledem k omezenému počtu uchazečů (riziko vzájemné dohody uchazečů), více možností pro žádosti o opravné opatření, protože akce a rozhodnutí veřejného zadavatele se týkají „dvoufázového“ řízení
JEDNACÍ ŘÍZENÍ S UVEŘEJNĚNÍM	<ul style="list-style-type: none"> předmět veřejné zakázky není třeba kompletně definovat hned na začátku vyjednávání, ale může se vyvíjet. nemá předem stanovené fáze, podle kontextu může být flexibilní a multifázové. nabízí veřejným zadavatelům možnost pohotově vstoupit do vyjednávání s dodavateli. 	<ul style="list-style-type: none"> protože poskytuje možnost vyjednávání se všemi kandidáty v prvním i následném tendru, vystavuje veřejné zadavatele vyššímu riziku porušení principů transparentnosti a rovného zacházení, protože může veřejný zadavatel přijmout prvotní nabídku bez nutnosti realizace vyjednávání, jen velmi zřídka je úvodní tendr ekonomicky a strategicky výhodný.
SOUTĚŽNÍ DIALOG	<ul style="list-style-type: none"> umožňuje vyvinout řešení společně s uchazeči během stádia dialogu, pozitivní zpětná vazba z trhu v souvislosti s „rychlým“ procesem (výběr, dialog, zadání), nejlepší pro strategické, inovativní a komplexní požadavky, kdy veřejný zadavatel zná požadovaný výstup, ale neví, jak jej dosáhnout. 	<ul style="list-style-type: none"> je vnímán jako komplikovaný a dlouhý a může v důsledku trž odradit, soutěžní dialog sice dává veřejným zadavatelům skvělou možnost vybírat dle vlastního uvážení, nese s sebou ovšem velké riziko soudních sporů.

Zdroj: Z manuálu Evropské komise - Pokyny pro praxi 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

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 dohodě“) 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 znovuootevření soutěže, je možné použít kombinaci obou metod. Zadávací dokumentace musí také uvádět podmínky znovuootevření 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, běžecské 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 nejnovativnější 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.



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 chybí 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 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 PŘESHraniČNÍ 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. **Přeshraniční zadávání veřejných zakázek** je vzhledem k nedostatečné poptávce jediného místního zadavatele zásadním prvkem při nákupu inovativního zboží a služeb. Při realizaci přeshraničních 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 přeshraniční společné zakázky v oblasti inovací.



Obrázek 19. 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 20. 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 pořizování 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 pořizování 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 dokumentace k tendru

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 přehled 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 21. 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 pro vnitřní trh, průmysl, podnikání a malé a střední podniky - DG GROW EU

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 vyjednávání 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.



2.5.3. Vlastnosti vypracování dokumentace k tendru specifické pro oblast CHYTRÉ ENERGIE

Tato podkapitola se věnuje specifickým otázkám procesu veřejné zakázky. Tato problematika primárně podléhá příslušnému právnímu rámci (jak bylo zmíněno výše ve všeobecné části tohoto nástroje) včetně Směrnice o zadávání veřejných zakázek z roku 2014 a také některým specifickým směrnícím sektoru regulujícím širokou škálu otázek spojených s energiemi (seznam příslušných směrnic je uveden v podkapitole 1.3.1). Proto se mohou určité technické specifikace řídit energetickou problematikou popsanou v direktivách pro daný sektor nebo použít jako vodítko kritéria pro vyloučení stanovené ve směrnici o zadávání veřejných zakázek (Článek 57 směrnice 2014/24/EU) se specifickým odkazem na oblast energií.

Dobrym příkladem dokumentace k veřejné zakázce v oblasti energetické účinnosti je projekt PAPIRUS19.

Zde je třeba zmínit, že tento projekt zahrnoval společnou veřejnou zakázku, ale v oblasti dokumentace k tendru je vysoce cenným dokumentem.

Implementace tendru v projektu PAPIRUS

Projekt byl zaměřen na snížení energetických ztrát pomocí neprůhledného pláště budov, na snížení energetických ztrát v zimě a na využívání slunečního záření procházejícího okny v létě pomocí lehkých prefabrikovaných panelů s nízkými emisemi CO₂.

V prvním kroku byly v rámci projektu PAPIRUS popsány technické specifikace tendru založené na funkčnosti. Toho bylo možné dosáhnout díky tržnímu dialogu, který umožnil:

- popsat, které z navrhovaných technologií budou muset být z veřejné zakázky vyloučeny nebo v ní přijaty,
- získat informace o tom, jaké technologie na trhu ještě nejsou připraveny/nelze je ještě využít (vzhledem k slabé nebo chybějící reakci trhu),
- změna rozsahu potřeb vzhledem k odlišné energetické účinnosti a technologické problematice, na které se přišlo v průběhu dialogu s trhem.

Informace získané v průběhu dialogu s trhem se poté využily v definici specifikací tendru a identifikaci relevantních kritérií.

Aby řešení splňovalo energetický cíl, bylo následně bráno v potaz i sdělení o zkušenostech a referencích spojených s inovacemi, které byly jedním z požadavků veřejné zakázky. Přípustné byly i alternativní nabídky, což mělo předkladatelům nabídek umožnit poskytnutí lepšího splnění potřeb zadavatele.

2.5.4. 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.

¹⁹http://www.papirus-project.eu/images/PAPIRUS_Guide_ENGLISH_FINAL_with_ISBN_ONLINE.pdf



1) **Kritérium nejnižší 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 nejpříjemnější 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 nařídít 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 úrovni 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 jakékoli 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.

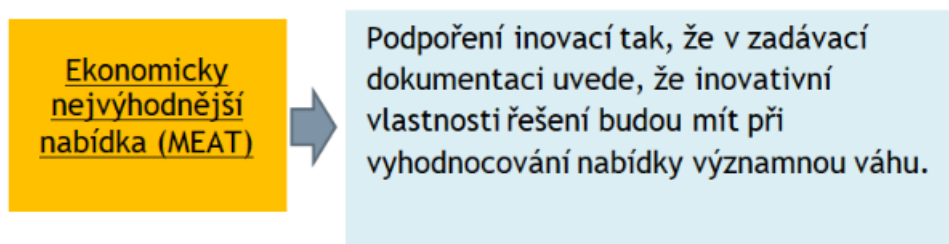
§ 118

Metoda pro stanovení nákladů životního cyklu



Obrázek 22. Kritéria pro zadání veřejné zakázky

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



Obrázek 23. 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
Bodový systém 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.					
Poměrný systém 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.			
Systém opravy cen 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

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



	výběr, vyloučení a přidělení zakázky - zveřejněte oznámení o zahájení zadávacího řízení (dejte pozor na prahové hodnoty EU) - dbejte na dodržování pravidel spravedlivé hospodářské 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)		
--	--	--	--

2.5.4.1. Vlastnosti vyhodnocování nabídek a přidělení zakázky specifické pro CHYTROU ENERGII

Trh s veřejnými zakázkami je poněkud uzavřený a počet možných řešení je omezený. Stává se, že návrh k veřejné zakázce značí určité řešení nebo způsob realizace, které vychází ze zvyků nebo konkrétních řešení zadávacího subjektu. Určitě by mělo být pravidlem, že dokumentace uvádějící stav veřejné zakázky by měla být vytvořena tak, aby potenciální uchazeči měli zájem o předložení nabídky nebo uvedení svého výchozího bodu k vyjednávání. Běžnou situací ovšem je, že zadávající subjekt je inspirován určitým řešením, což ovlivňuje jeho způsob vyhodnocování nabídek a výběru dodavatele.

Na jedné straně je zde potřeba udržovat objektivní systém vyhodnocování nabídek vycházející z těžce měřitelných kritérií, které alespoň teoreticky zajišťují objektivitu. Na druhé straně by kritéria vyhodnocování nabídky neměla vzhlízet jen k ceně a nákladům, ale také k poměru ceny vůči kvalitě. Ten lze určit na základě kritérií, mezi která patří kvalita, environmentální či společenské aspekty, které odpovídají cílům zakázky.

Základním problémem, který je třeba mít na paměti, je to, že vyhodnocení nabídky představuje řádnou a adekvátní formulaci správných kritérií výběru. Veřejné zakázky na



inovativní řešení včetně těch týkajících se energií jsou buď velmi omezené, nebo nejsou vůbec dostupné. V důsledku toho je prvotním omezením už jejich správná formulace. Tento problém je obzvláště viditelný v každodenní praxi zadávajících stran, pro které je cena stále dominantním kritériem. Naopak další kritéria mají nižší význam a nepřinášejí tak následně zásadní kvalitativní změny v této oblasti. A i když se nevyskytne problém ve formulaci kritérií pro typické veřejné zakázky na produkty, například na nákup elektřiny, jeví se jiná kritéria než to cenové jako neopodstatněná. Jak zdůrazňují služby Evropské komise nebo judikatura Evropského soudního dvora, použití například environmentálních kritérií v procesu přidělování veřejné zakázky je při současném vyhodnocení ekonomických aspektů možné při současném vyhodnocení ekonomických, pokud je splněna podmínka, že mezi nimi existuje přímý vztah²⁰. V některých případech pramení povinnost použití jiných než ekonomických kritérií přímo z nařízení a v takových případech může být použití takového kritéria vyhodnocování nabídky mnohem snadnější.

Co se týče spotřeby energie, lze ji měřit uvedením množství spotřebované energie měřeného v souladu s procesem pro homologační testy a v případě motorových vozidel, na které se tento proces nevztahuje, lze spotřebu energie měřit pomocí jiných metod měření spotřeby energie, které zajistí srovnatelnost jednotlivých nabídek. Cenová kritéria, která jsou vyjádřena v penězích a vztahují se na náklady za spotřebu energie a náklady na emise oxidu uhlíku a znečištění vznikajících v průběhu provozu motorového vozidla, jsou také povolena.

Zdá se, že použití cenového kritéria je ospravedlnitelné, pokud předmět zakázky není komplikovaný, má standardní charakter a použití jiných kritérií nedává příliš smysl, jinými slovy ekonomický aspekt převládá nad ostatními typy přínosů.

Další možnosti se otevírají v případech veřejných zakázek komplikovaného charakteru nebo v případech, kdy je finální produkt přímo uveden ve finální fázi pořizování konkrétního produktu nebo služby. Bez ohledu na skutečnost, zda bude veřejná zakázka realizována „tradičním“ způsobem nebo zda bude použita metoda vyjednávání, stojí za zmínku věnovat pozornost komplexitě formulace kritérií, která jsou úzce spojena s předmětem zakázky, pokud se tento předmět může vyvíjet.

Při procesu formulace kritérií v případě zakázek spojených s energetickým sektorem stojí za to mít na paměti, že vzhledem k úsilí Evropské komise a dalších tržních účastníků na veřejných zakázkách byla zahájena iniciativa prosazující práci se společnými kritérii pro různé sektory. Výsledkem této iniciativy je soubor pokynů, takzvané správné praxe, které lze použít v konkrétním sektoru²¹. Jako příkladová kritéria jsou navrhována tak, která jsou spojena s pořizováním energetických produktů a služeb a široce chápané energetické

²⁰Porovnejte výnos o EJT ze dne 17. září 2002 v případě C-513/99 (Concordia Bus Finsko); výnos o EJT ze dne 4. prosince 2003 v případě C-448/01 (EVN a Wienstrom)

²¹ Návrh kritérií pro energetický sektor naleznete zde:

http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/criteria/electricity_pl.pdf



účinnosti. Za zmínku stojí i to, že prohlášení uvedená v nabídce ohledně původu nebo způsobu pořízení energie nebo zařízení, která jsou předmětem testování nabídky nebo smlouvy se zadavatelem, musí být zadávajícím subjektem zkontrolována, například žádostí o pravidelné předkládání osvědčení o původu v průběhu celé zakázky.

Často se můžeme setkat se situací, kdy jsou kritéria obsažena i v sekci s technickými specifikacemi jako požadavky, které musí dodavatel produktu nebo samotné produkty splňovat. Takové požadavky mají základní charakter a jsou obsaženy v popisu předmětu zakázky, např. formou přímého snížení vlivu elektrické energie nebo účinnosti. Další kritéria naopak značí komplexitu, úroveň kompatibility s environmentálními aspekty (jako je možnost recyklace nebo energetická účinnost), kde jsou požadované prvky a počet bodů a priority přesně vyvážené, např. u kritérií k návrhu a konstrukci kancelářských budov byly prosazovány prvky týkající se nejen aspektů snižování nákladů na využívání budovy, ale také procesu výroby nebo dodávky stavebních materiálů či odolnost budovy po jejím dokončení²².

Aby bylo možné kontrolovat, zda objednané produkty nebo služby odpovídají stanoveným normám, měla by být použita kritéria konkrétních štítků, jako je například Energy Star (pro energetickou účinnost) nebo štítky spojené s jinými aspekty, například s celým procesem výroby produktu a užitných vlastností.

Je třeba zmínit, že Článek 6 Směrnice o energetické účinnosti²³ po členských státech požaduje, aby zajistily, že vládní instituce budou pořizovat produkty, služby a budovy s dobrou energetickou účinností. Základní požadavky veřejných zakázek, které berou v úvahu takovou poptávku, lze najít ve Směrnici o uvádění spotřeby energie a jiných zdrojů na energetických štítcích výrobků²⁴. Pro pokyny, včetně těch obsažených ve výše zmíněných zákonných ustanoveních, neexistují žádné překážky, které by bylo třeba zmínit v technických specifikacích předmětu veřejné zakázky nebo jiných sekcích dokumentace k veřejné zakázce.

V případě formulace podmínek přístupu ke kvalifikačnímu stádiu veřejné zakázky je možné předvídat vyloučení kritérií kontraktu, například možnost poškození přírodního prostředí.

Dobry příklad vyhodnocovací fáze lze vidět v případě projektu PAPIRUS, který se týkal energeticky efektivních budov.

²² Více informací naleznete na: http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/Guidance_Buildings%20final.pdf

²³ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32012L0027>

²⁴ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009L0125&from=EN>



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 námitky. 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 zaslat 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 eskalace 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 příležitost 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 zredukováném 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 vysoutěžít 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 příspěví 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 popsaných 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"> - Stanovte adekvátní zdroje a klíčové ukazatele výkonu, podle kterých se bude vyhodnocovat výkon dodavatele. - Proškolte zaměstnance v oblasti monitoringu smlouvy a implementace. - Stanovte nejvhodnější akce, které budou podniknuty v případě nesouladu s podmínkami. - Zaveďte systém pobídek při dodržování podmínek. - Vyřešte případný střet zájmů. - Propagovat a šířit výsledky PPI. - Věnovat pozornost otázkám práv duševního vlastnictví a sdílení rizik 	<ul style="list-style-type: none"> - Zahrnul jsem do zadávací dokumentace mechanismy monitorování? - Jsou v projektovém týmu odborníci z oblasti realizace smlouvy? - Jsou zavedeny procesy vyhodnocování a řešení střetu zájmů? - Jaká strategie byla zvolena pro otázky zachování mlčenlivosti a přechodu na novou technologii? Je správně aplikovaná? 	<ul style="list-style-type: none"> - Průběžný kontakt s dodavatelem. - Nástroje mikro managementu.



	a přínosů s dodavatelem (dodavateli).		
--	---------------------------------------	--	--

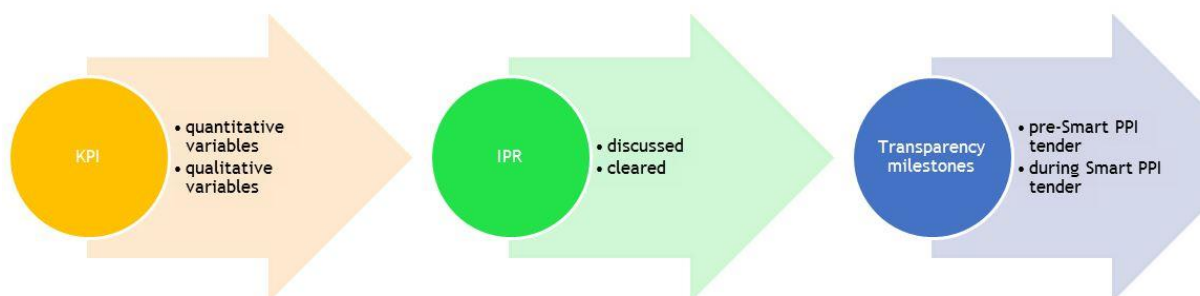
2.6.1. Provedení zakázky z oblasti CHYTRÉ ENERGIE a otázky jejího plnění

Předsmluvní aktivity

Princip transparentnosti a rovnocenného zacházení jsou hlavní principy určené směrnicí EU a národním zákonem o veřejných zakázkách. Z tohoto hlediska jsou klíčové ukazatele výkonnosti a práva průmyslového vlastnictví pro veřejné zadavatele důležitou otázkou a musí s nimi být počítáno od časných stádií PPI na energetická řešení.

A nakonec po dokončení předběžné fáze PPI a zahájení samotné veřejné zakázky by tyto ukazatele měly být v zakázce zahrnuty jako důležitá a nedílná část dokumentace k tendru. Tím zajistí veřejný zadavatel dostupnost a transparentnost těchto informací všem ekonomickým operátorům, kteří mají o zakázku zájem.

Obrázek 24. Milníky informací k veřejné zakázce



Realizace zakázky

Inovace a adaptace jsou přítomné i při plnění a monitorování zakázky. Čas a zdroje by se v této fázi měly soustředit na faktory úspěšného řízení zakázky a na podmínky, které je třeba splnit z následujícího hlediska:

- Tok zodpovědnosti za zakázku a plnění smlouvy. V tomto ohledu existují dva základní přístupy. Všechny zodpovědnosti a povinnosti lze rozdělit mezi dva týmy. Jeden z nich bude zodpovědný za proces veřejné zakázky do okamžiku podpisu smlouvy, další za její plnění. Tento přístup stanoví pevnou hranici mezi těmito dvěma stádii. Naprosto odlišný přístup předpokládá zapojení specialisty (specialistů) z oblasti energetiky, kteří se budou podílet na přípravě konkrétních procesů v rámci veřejné zakázky a následně budou zodpovědní i za plnění smlouvy. Tento přístup vyžaduje,



aby zadavatelé měli odborníka na energii se zkušenostmi v různých oblastech tohoto oboru,

- testovat operátora, jemuž byla zakázka přidělena, v oblasti schopnosti spolupracovat, reagovat a ochoty přizpůsobit se změnám, pokud dojde k problémům vzniklým v důsledku neočekávaných událostí, které nastanou ve fázi před udělením zakázky a v jejím průběhu
- multidisciplinární tým, jehož složení se odvíjí od specifikací zakázky: inženýři a jiní techničtí pracovníci se specializací na energii, energetičtí auditoři, specialisté na elektroinstalace, sítě, design zařízení, stavební specialisté, analytici v oboru optimalizace spotřeby energie, IT specialisté pro vybudování chytrého systému energetického managementu, a také osoby se znalostmi v oboru managementu, interpersonálních vztahů, smluv, financí a práva a se schopnostmi řídit zakázku po celou její dobu na úrovni členů týmu i na úrovni jednotlivých stupňů zakázky zároveň (více informací a srovnání v podkapitole 2.2.2.1)
- zkušenosti se řízením zakázky, díky kterým bude možné uspokojivě plnit předmět zakázky, například:
 - v případě energeticky účinných budov - důraz musí být kladen na kontrolu plnění v každé fázi výstavby budovy od doručení materiálu na stavenišť přes průběh stavby až po samotnou kontrolu dokončené budovy před jejím předáním veřejnému zadavateli,
 - v případě výroby obnovitelné energie - důraz musí být kladen na kontrolu toho, jak je výroba energie měřena, zda dochází ke ztrátám či kvantifikaci (při využití kvantifikační metody) a kontrola kvantity výroby (se zapojením certifikovaného metrologického subjektu, který bude identifikován, kontaktován a nominován na pozici stálého/pravidelného rozhodce),
 - v případě energeticky úsporné dopravy - důraz musí být kladen na trasy, které se budou využívat a na to, že tyto trasy a jejich primární využití je v souladu s dokumentací k veřejné zakázce, aby bylo možné snadné srovnání, přičemž v úvahu je třeba brát i typy vozidel, typy použitých pohonných hmot, typ terénu, schopnosti a proškolení řidičů, pravidelné kontroly emisí plynů dle typu vozidla atd.,
 - v případě veřejné zakázky jiného typu spojené s energií je třeba vše potvrdit a získat důkazy (například testy zateplení stěn pomocí termokamery).

Monitoring souladu se smlouvou (CCMS)

Existují tři různé způsoby monitorování souladu, z nichž si může veřejný zadavatel vybrat (nebo použít kombinaci dvou nebo všech tří).

Zprv si může veřejný zadavatel v případě potřeby vyžádat důkaz o souladu.

Zadruhé může veřejný zadavatel najmout třetí stranu, která bude testovat a monitorovat, jak společnost realizující zakázku dodržuje její plnění.

Za třetí může veřejný zadavatel sám provádět kontroly na místě.

Ať už si zadavatel zvolí jakoukoli možnost/možnosti, musí je uvést v návrhu smlouvy, aby vítězná firma o zvoleném způsobu věděla.

Pokud se zjistí nesoulad v plnění, musí veřejný zadavatel přistoupit k sankcím definovaným ve smlouvě.



Jak ale zvolit ten správný způsob? Záleží na procesu, povinnostech, dohodnutých výstupech, kvalitě materiálu, kvalitě provedení nebo dodržování časového plánu? Jedná se o komplexní záležitost, kterou je třeba řešit formou submanagementu monitoringu souladu se smlouvou, jehož aspekty se budou v různých fázích zakázky lišit.

Osvědčená praxe staví na dvou formách CCMS:

- 1) zabezpečení kontroly nad nedodržováním souladu,
- 2) zabezpečení, že dochází k monitoringu definic souladu, které jsou v případě potřeby upraveny dle aktuálních podmínek.

Obě strany CCMS musí zajistit integritu monitorování souladu dle podmínek smlouvy a povinností, které z ní vyplývají. Je také třeba identifikovat odchylky od plnění a jejich frekvenci a pamatovat si, že je nutné, aby řídicí tým na straně veřejného zadavatele poskytoval dostatek informací, instrukcí a rozhodnutí. Zavedená řešení managementu veřejné zakázky budou hlavní konkurenční výhodou pro budoucí realizátory projektů PPI v oblasti IKT, protože představuje potenciální bod obratu pro veřejné subjekty a potenciální konec zastaralého pohledu na klasické přístupy k veřejným zakázkám, kde byla základem nezpochybnitelná adaptace i tehdy, pokud vítěz tendru po udělení zakázky změnil tým, což mohlo vést k nesprávné kontinuitě při plnění zakázky.

Součástí CCMS je přijetí principů povědomí a dobré komunikace, vhodnosti a kompetentnosti klíčových zúčastněných stran, pochopení vlastních povinností a vyjasnění si prostředků efektivního podávání zpráv o pokroku a realizaci dohodnutých výstupů.

Management zakázky

Management realizace a životního cyklu veřejné zakázky je stejně důležitý, jako plánování celého projektu PPI v oblasti energie. Pokud má veřejný zadavatel naplánovaný přístup, pomocí kterého bude veřejnou zakázku řídit, pomůže mu to zlepšit celý proces veřejné zakázky a implementaci nezbytných změn při realizaci budoucích veřejných zakázek na inovativní řešení.

Komplexní komunikace a řízení veřejné zakázky by měly umožnit dosáhnout stanovených termínů doručení, vyhnout se neplnění termínů, vypršení smlouvy před jejím naplněním nebo změny data dodání celého předmětu PPI v oblasti energie.

Proto by mělo být realizováno budování kapacit příslušného implementačního týmu veřejné zakázky a vítězného ekonomického operátora tendru a měl by být definován společný standardní jazyk v oblasti důležitých otázek, jakými je například: opakování očekávaných klíčových ukazatelů výkonnosti a očekávaných výstupů, ujasnění vyhodnocování klíčových ukazatelů výkonnosti, vyjasnění politiky duševního vlastnictví, pokyny k průběžným a následným milníkům a k formátu odsouhlasení výstupů.

Proces uzavření zakázky má za cíl poskytnout mechanismus managementu uzavření: zajištění splnění všech administrativních záležitostí, zaznamenání a písemné vyjádření, že všechny technické záležitosti byly splněny a provedeny v souladu časovým rozpisem prací uvedeným v dohodě k zakázce, stanovení, zda je nutné snížit cenu za zakázku v důsledku náhrady škody při neplnění, provedení závěrečné inspekce a zaznamenání data uvolnění bankovních záruk, dohoda o pokračování smluvních povinností, pokud nějaké existují, převod dat a duševního vlastnictví nebo operačních systémů, zaznamenání závěrečných plateb a archivace veškerých relevantních dokumentů k projektu.



K zapamatování

- Výsledky procesu managementu veřejné zakázky je třeba sdílet v rámci rozvoje místní/národní/evropské politiky PPI, veřejných zakázek a projektů a tato sdělení by se měla věnovat důsledkům pro budoucí rozvoj trhu a dopad na budoucí rozvoj energetického sektoru, což by mělo mít v důsledku pozitivní vliv na veřejnost bez ohledu na energetickou účinnost budov či renovace, výrobu obnovitelné energie, energeticky účinnou dopravu nebo jakýkoli jiný předmět veřejné zakázky v oblasti energie.
- Potřeba je i závěrečná zpráva a schůzka týmu veřejného zadavatele s vítězným subjektem tendru. Ta by měla být brána jako hodnotná a hodnověrná příležitost ke sdělení závěrů o tom, jak vylepšit další proces a politiku nových veřejných zakázek na energetické inovace od jejich úplného začátku.
- Vyhodnocení energetické PPI po jejím ukončení včetně vyhodnocení podniknutých kroků, milníků, přínosů a ponaučení může do budoucna zlepšit šance na ještě větší úspěch a snížit možná rizika v průběhu předběžné fáze PPI i v průběhu samotného tendru a plnění zakázky. Na tomto vyhodnocení by se měli podílet všechny klíčové zúčastněné strany, řídicí tým i komunita a sdělit si vzájemně své názory, zkušenosti a přínosy.

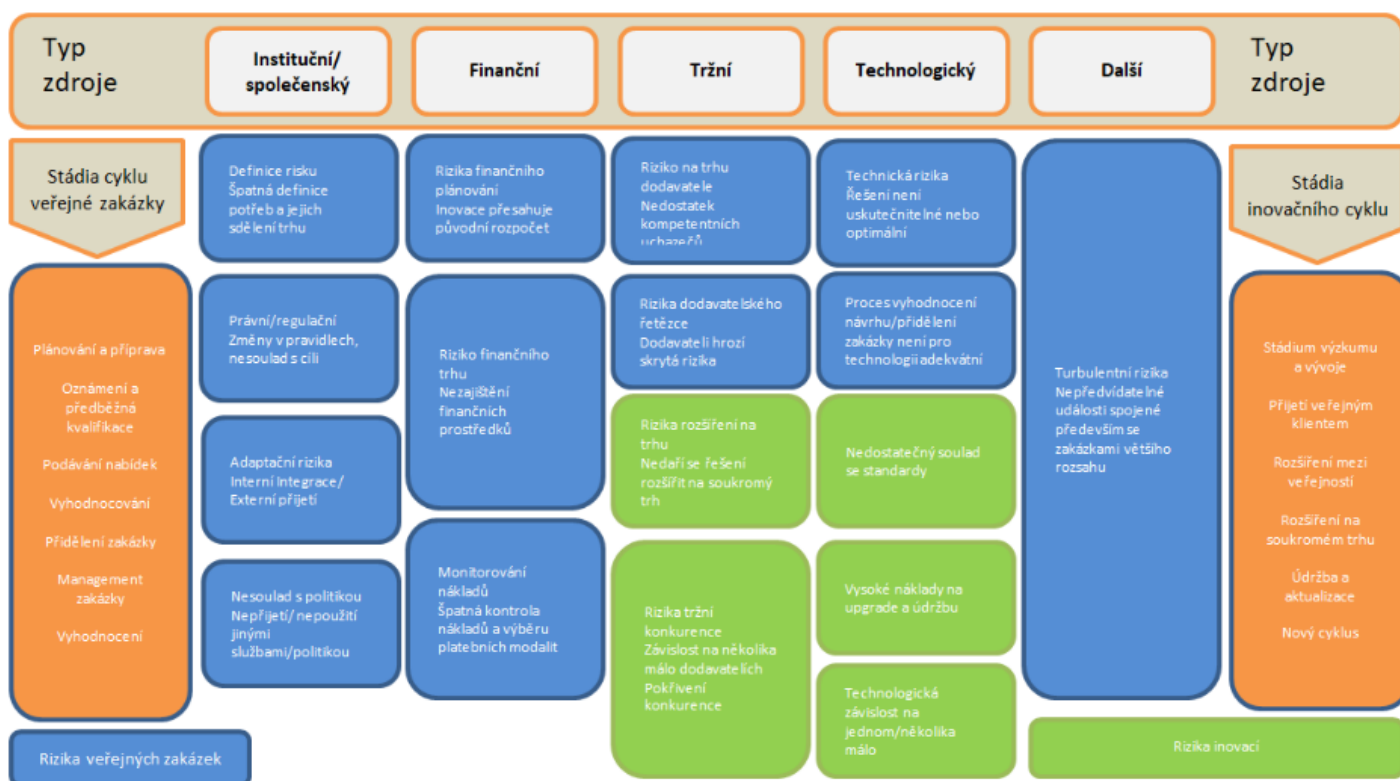


3 Řízení rizik

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 25. Mapa rizik při veřejných zakázkách na inovativní řešení



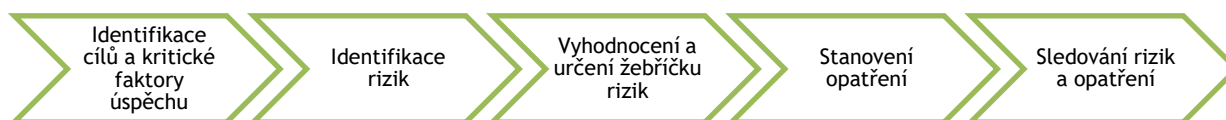
Zdroj: Evropská komise - Řízení rizik při zadávání veřejných zakázek v oblasti inovací (EU Commission - Risk Management in the procurement of innovation- http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/risk_management.pdf)

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 tyto 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 26. 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 27. Pravděpodobnost a následky rizika

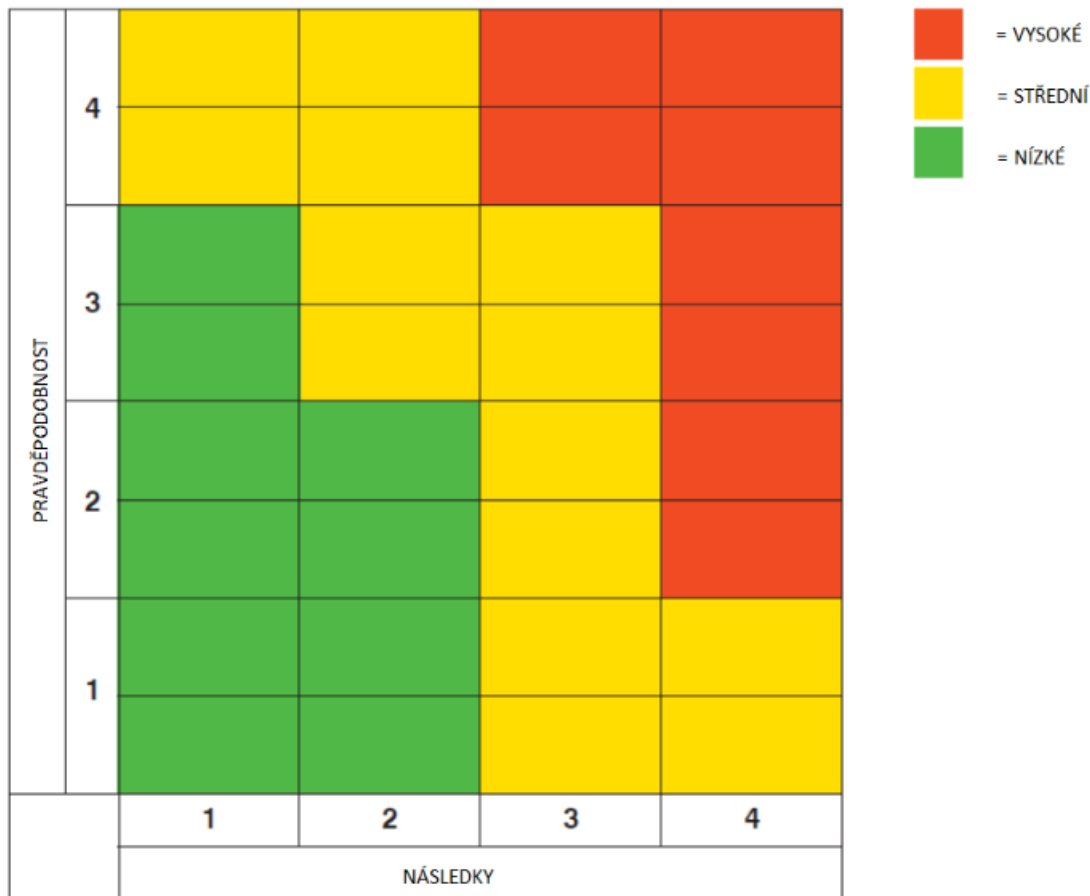
Pravděpodobnost rizika		
Stupeň	Popis	Kritéria pravděpodobnosti - bud'nebo
1	Velmi nízké	K incidentu dojde pouze za velmi specifických okolností (0-5 % riziko výskytu)
2	Nízké	K incidentu může dojít za velmi řídké se vyskytujícími okolností (5-10 % riziko výskytu)
3	Střední	K incidentu může dojít za 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 28. 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 harmonogramu 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 VZ 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 CHYTRÉ ENERGIE

Rizika uvedená a popsána ve všeobecné části tohoto nástroje jsou vcelku univerzální a mohou se objevit i v případě veřejné zakázky na inovativní řešení spojené s energií. Aby však bylo možné zajistit lepší pochopení jejich specifik, je v následující části popsán rozsah dopadu, který některá z nich mohou mít za následek.

- podhodnocení nebo nadhodnocení potřeb - rozsah veřejné zakázky musí být v souladu se specifickými potřebami. Například v případě obce, která potřebuje inovativní řešení na zdroje obnovitelné energie, jako třeba fotovoltaické panely, musí rozsah příslušné veřejné zakázky na inovativní řešení odpovídat těmto potřebám, aby nedošlo k v důsledku nadhodnocení k nedostatku finančních prostředků a aby zároveň bylo možné pilotní realizaci inovativní technologie provést na místní úrovni
- nepraktický časový rozvrh - veřejná zakázka na inovativní řešení, například v oblasti výroby elektrické a tepelné energie, může být někdy neuskutečnitelná v krátkém časovém úseku, protože určitá opatření a získání nezbytných povolení pro vybudování vhodného inovativního řešení mohou trvat déle než u běžných zakázek
- otázky bezúhonnosti (koncese v energetickém sektoru) - pokud místní samospráva bude chtít instalovat zařízení na výrobu energie z obnovitelných zdrojů (bioplyn, kogenerační jednotka, fotovoltaika) a zapojit je do existující energetické sítě, mohou nastat specifické situace, například nutnost získat dodatečnou koncesi na výrobu energie z obnovitelných zdrojů a v důsledku nutnosti získat koncesi se může objevit potřeba požádat o evropské dotace
- neexistující právní rámec - na národní či evropské úrovni - například stavební práce spojené s infrastrukturou pro dobíjení elektromobilů mohou být nerealizovatelné nebo přinejmenším obtížně realizovatelné, pokud nejsou specifikovány standardy pro podmínky a parametry, které musí dobíjecí stanice splňovat nebo pokud není k dispozici kompatibilní relevantní řešení
- zaujaté specifikace - riziko se může potenciálně objevit tehdy, pokud jsou parametry specifikovány tak, že je splňuje pouze jeden ekonomický subjekt, např. při inovativní veřejné zakázce na solární panely, pokud veřejný zadavatel uvede příliš úzké specifikace. Aby se tomu zabránilo, je dobré řídit se správnou praxí popsanou v tomto nástroji a vytvořit specifikace na základě výkonu nebo funkce a umožnit tak, aby se o zakázku mohlo ucházet velké množství subjektů.
- neadekvátně uvedené požadavky (různé nabídky, nedostačující odpovědi) - nedostatečně uvedené potřeby nebo jejich neadekvátní popis mohou vést k



situacím, kdy všechny podané nabídky splňují popsané požadavky, přesto e se liší v parametrech, které byly ve fázi publikace tendru nepřesné. Příkladem může být veřejná zakázka na inovativní řešení na optimalizaci spotřeby energie v budovách, kdy je ve specifikacích uvedena úroveň, na kterou je třeba spotřeba snížit, ale už v nich není uvedeno, do kdy je toho třeba dosáhnout

- podmínky jsou pro předkladatele nabídek nepřijatelné - riziko se může objevit tehdy, pokud jsou na trhu společnosti schopné doručit řešení vyhovující potřebám veřejného zadavatele, ale jejich inovativní řešení je v časném stádiu uvedení na trh (např. nízká výrobní kapacita, potřeba provést časově náročné testy shody třeba u chladicích agregátů, vzduchových čerpadel pro inovativní systémy na obnovu tepla), a to jim neumožňuje dodat produkt nebo službu v požadovaném časovém rámci
- nesprávné řízení tendru - může se objevit, pokud nemá člen (členové) týmu dostatečné zkušenosti, dovednosti a kompetence relevantní pro danou oblast energií. Tomu lze předejít využitím dostatečného počtu specialistů s relevantním typem zkušeností nebo outsourcingem členů týmu z řad externích odborníků (více o členech řídicího týmu píšeme v podkapitole 2.2.2.1)

4. GLOSÁŘ

K

Kogenerační jednotka - kombinovaná topná jednotka s integrovanou výrobou užitného tepla a energie (elektriny) v jednom vysoce účinném procesu.

Z

Zdroj nepřerušovaného napájení - je zařízení, které umožňuje alespoň krátkodobé fungování zařízení při výpadku primárního zdroje. Poskytuje také ochranu před proudovým nárazem.