

# Řízení a kontrola ve veřejné správě

Řízení nákupu, základy pro zadávání VZ

# Charakteristika nákupu I.

– Obstaravatelská činnost (**Procurement**) zahrnuje následující aspekty:

- analýza „zhotovit – nakoupit“,
- akvizice – získávání zákazníků osobním jednáním,
- výběr dodavatelů,
- zpracování kontraktní dokumentace,
- administrativa v rámci kontraktu,
- sledování dodávek,
- skladování,
- manipulace s materiálem a zařízením.

# Charakteristika nákupu II.

- Smyslem existence a cílem nákupu (procesu nákupu) je **uspokojit potřebu** zákazníka nákupu.



# Charakteristika nákupu III.

- Uvnitř podniku (instituce) je zákazník nákupu chápán jako ta organizační část nebo proces, které jsou **nositelem potřeby vstupního produktu**.
- Uspokojení potřeb zákazníka (formulovaných i očekávaných) znamená zajistit výběrem vstupní produkt.

# Nákup jako strategický proces I.

V řízení projektu lze chápat buď:

- **úžeji**, jako proces, do kterého vstupuje konkrétně specifikovaný požadavek na nákup určité komodity a vystupuje potvrzená objednávka (smlouva), která je předávána jako vstup do navazujících procesů (např. skladování),

Anebo:

- **šířeji a komplexněji**, kdy vstupem je identifikace budoucí potřeby (např. identifikace nového projektu nebo poptávka na dodávku) a výstupem je dokončená dodávka předaná jako vstup do dalších procesů (např. část projektu (subdodávka) předaná do užívání, přesně v čase potřeby na místo spotřeby, atd.).

# Nákupní know-how I.

- Pod pojmem **nákupní know-how** lze zařadit osm následujících prvků, které jsou podmínkami kvalitního nákupu:
  - **znalosti pracovníků** připravujících a uskutečňujících nákupní procesy,
  - **organizace vlastních procesů** – procesní model nákupů (myšlenka),
  - **dokumentace** (popis) procesního modelu nákupů (vyjádřená myšlenka),
  - **implementace** procesního modelu nákupu (zavedení myšlenky do rutinní praxe),
  - **nákupní systémy** ("na čem" se pracuje),
  - **historická i aktuální data** vztahující se k dodavatelům, předmětům nákupů a k procesům nákupu,
  - vůle vedení ke zlepšování a **zdokonalování** (inovacím) **nákupních procesů**,
  - **využívání moderních technologií** a přizpůsobování procesního modelu nákupu jejich možnostem.

# Nákupní rozhodovací proces

- Poznání problému – iniciace nákupu
- Identifikace charakteru potřeby
- Specifikace výrobku
- Nákupní průzkum trhu – průzkum dodavatelů a predikce budoucích potřeb
- Soustředění nabídek
- Výběr dodavatelů
- Zadání objednávek a sjednání smlouvy
- Kontrola dodávek
- Hodnocení dodavatelů

# Nástroje řízení nákupu

- Proces nákupu je při znázornění v nejvyšší úrovni agregace relativně jednoduchý.
- Na jeho **vstupu** jsou požadavky na zajištění dodávek (vstupních produktů), na **výstupu** je dodání požadovaných vstupních produktů.
  - **Analýza vlastní síly** („make or buy“)
  - **Paretova analýza** (ABC analýza)
  - **Porovnávací matice** komodit a rizik
  - **Kategorizace dodavatelů** podle citlivosti na výkyvy trhu



# Smluvní vztahy I.

- Součástí řízení projektu/úkolů a obstaravatelské činnosti je **Smluvní management (Contract Management)**.
- Cílem procesu je **aktivní kontrola** způsobu a postupu plnění smlouvy příslušným dodavatelem.
- **Míra aktivní kontroly** bude tím větší, čím větší význam má dodávka pro další realizaci projektu.

# Smluvní vztahy II.

– Smluvní management lze charakterizovat jako řízení:

- smluvních jednání mezi osobami zúčastněnými na přípravě a realizaci projektu (obecně mezi odběratelem a dodavatelem), která obvykle vedou k uzavření smlouvy,
- zavádění (implementace) a následného provádění smluvních ujednání (realizace závazků),
- provádění změn smluvních závazků.

# Správa smluvních vztahů

– Vstupy do dílčího procesu „**správa smluvních vztahů**“ jsou:

- **smlouva**, která je výstupem z předcházejícího dílčího procesu,
- **plnění smlouvy** příslušným dodavatelem.

– Typy smluv:

- Pevné ceny
- Náklady
- Čas a materiál

# Pevné ceny

- Dobře definovatelný rozsah a požadavky
  - Dostatečná konkurence na trhu
  - Prodávající musí uhradit dodatečné náklady
  - Prodávající nese vysoké riziko
  - Kupující nese nízké riziko
- Typy:
    - Pevné ceny/paušál/firemní pevné ceny
    - Pevné ceny + pobídková složky
    - Pevné ceny + složka odměn
    - Pevné ceny upravené o ekonomickou cenu
    - Nákupní objednávka

# Proplácení nákladů

- Neznámý nebo obtížně definovaný rozsah (např. výzkumné projekty)
- Není možné přesně definovat čas a náklady
- Kupující platí skutečné náklady
- Vyšší požadavky na administrativu kontraktu
- Prodávající musí zaznamenávat skutečné náklady
- Levnější než pevné ceny

## – Typy:

- Náklady plynoucí ze smlouvy
- Náklady + odměna (procento z nákladů plynoucích ze smlouvy)
- Náklady + fixní odměna
- Náklady + pobídková složka
- Náklady + složka odměn

# Čas a materiál

- Ceny za jednotku
- Krátkodobé kontrakty za nižší ceny
- Potřeba rychlého začátku smlouvy
- Služby
- Měla by být stanovena maximální cena

# Příklady

- Cena = 550€ + 2% inflace
- Cena = 500 ks za 2€
- Cena = 500€ + 55 € za každou dodanou část dřívě
- Cena = náklady + 10% z nákladů
- Cena = náklady + 100€
- Cena = náklady + 10% z úspor
- Cena = 50€/hodinu + materiál

# Ukončování smluvních vztahů

– Cílem dílčího procesu je:

- prověřit zda smlouva byla v celém rozsahu splněna,
- provést formální akceptaci plnění smlouvy,
- připravit a potvrdit dohodu o vyrovnání všech nároků smluvních stran, vyplývajících ze závazků,
- vyhodnotit nákup a informace o něm uložit do příslušné datové základny,
- zkompletovat příslušnou dokumentaci nákupu a zajistit její archivaci stanoveným způsobem.



# Formy smluv

- Smlouva o dílo
- Smlouva mandátní
- Příkazní smlouva
- Smlouva o obstarání věci
- Smlouva zprostředkovatelská
- Smlouva kupní
- Smlouva o smlouvě budoucí

# Management požadavků I.

- Jako součást smluvního managementu se někdy definuje tzv. **management požadavků (Claim Management)** uplatňovaný v realizačních fázích projektu.
- Jedná se o průběžné, soustavné a cílevědomé **zpracovávání požadavků** na změny a úpravy, zaznamenávání případů **nedodržení podmínek** (např. dílčích termínů a lhůt) a obecně zaznamenávání všech smluvně (právně) **relevantních příhod** ovlivňujících průběh realizace projektu.

# Management požadavků II.

## — Evidence a průběžné zpracovávání těchto případů:

- definování a evidování každé takové smluvně (právně) významné příhody,
- zaujetí přesného právního stanoviska, ke každé takové příhodě,
- ohodnocení (ocenění) každého takového případu z hlediska jeho budoucího finančního vypořádání,
- průkazné zpracování a dokladování každého případu a jeho uložení a evidování pro budoucí využití.

# Veřejné zakázky

- Směrnice EP a ER 2014/24/EU, o zadávání veřejných zakázek
  - účinnost od 18. dubna 2014
  - 138 odstavců preambule, 5 hlav, 94 článků; 15 příloh
  - směrnice stanovuje požadavky na národní předpisy členských států
  - směrnice je základním podkladem k našemu novému národnímu předpisu - zákonu č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek

# Veřejné zakázky

- Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek
    - účinnost od 1. 10. 2016
    - 15 částí; 279 §; 6 příloh; 7 prováděcích předpisů
    - Povinnost transponovat nové zadávací směrnice EP a ER:
      - 2014/23/EU o udělování koncesí
      - 2014/24/EU o zadávání veřejných zakázek
      - 2014/25/EU o zadávání zakázek „sektorovými zadavateli“
- Směrnice byly publikovány 28. 3. 2014 v Úředním věstníku Evropské unie.

[Metodiky k zákonu](#)

# Historie – dávná (od Adama po středověk)

- veřejné zakázky existují od doby, kdy se na výdaje ve veřejném zájmu začalo vybírat (platit daně)
- veřejné zakázky existují od doby, kdy se členové komunity začali ve své hospodářské činnosti specializovat
- nejstarší zmínky o veřejných zakázkách v evropském prostoru:
  - 1535 Francie (stavební řád)
  - 1542 Německo (výběrové řízení - pevnost Ingolstadt)

# Historie - imperiální (I) (Evropa do 1918)

- 1833 zásada volné soutěže (Fr.)
- 1882 jednotná úprava řízení (Fr.)
- 1885 Prusko:  
veřejná soutěž vypsáním  
velké dodávky se dělily, aby se jich mohli účastnit menší  
dodavatelé  
vyloučení nabídky s mimořádně nízkou cenou  
část plnění při stejné ceně bylo zadáváno místním živnostníkům

# Historie - imperiální (II) (Morava a Čechy do 1918)

- do r. 1910 resortní nebo místní předpisy v rámci monarchie
- nařízení č. 61/1909 ř.z. o zadávání státních dodávek a prací - sjednocuje postupy pro celou monarchii:
- okruh zadavatelů - stát a státem spravované ústavy, podniky a fondy (tzn. předpis se nevztahoval na zemskou správu a obce) předmět veřejných zakázek - dodávky a stavební práce s výjimkou:
  - služeb
  - vojenských zakázek
  - dodávek polního a lesního hospodářství
  - uměleckých zakázek
  - dodávek a prací, které se provádějí interně



# Historie - imperiální (II) (Morava a Čechy do 1918)

– nařízení č. 61/1909 ř.z. o zadávání státních dodávek a prací

Upravovalo tři druhy zadávacích řízení:

1) veřejné rozepsání (otevřená soutěž) – zveřejňováno v úředních věstnících,

2) omezené rozepsání:

na dodávky či práce z vojenských důvodů,

na dodávky či práce, které byly tak významné, že k jejich provedení bylo zapotřebí zvláštní znalost věci, hodnověrnost a výkonnost a bez takových vlastností by nebylo zaručeno odpovídající provedení,

u zakázek nižší hodnoty (do 20.000,- K),

3) zadání z volné ruky:

při dodatečných objednávkách (vícepráce); limit 20% původní ceny zakázky,

při dodávkách a pracích k účelům pokusným nebo studijním,

při zakázkách, které mohly být provedeny pouze jedním dodavatelem (patent),

v případech naléhavé potřeby,

pokud při předchozích dvou výběrech nebyl dosažen vhodný výsledek,

plnění místo uchazeče, který nedostal smlouvě,

u zakázek malé hodnoty (2 000,- K dodávky; 5 000,- K stavby)

# Historie - československá (I) (1918 - 1948)

Nařízení vlády ČSR č. 667/1920 Sb., o zadávání státních dodávek a prací (Zadávací řád),

za protektorátu se zadávalo dle legislativy uchvatitele

v r. 1947 vydána ČSN 1430-1947, všeobecné stavební podmínky,

# Historie - Československá (II) (1918 - 1948)

– Zadávací řád z r. 1920 (42 §, 5 částí)

okruh zadavatelů - úřady státní správy a jimi spravované ústavy, podniky a fondy  
předmět veřejných zakázek - dodávky a práce

s výjimkou dodávek a prací :

- jež jsou vyhrazeny drobným živnostníkům
- pro účely vojenské
- polního a lesního hospodářství
- ve vlastní režii
- uměleckých

tři druhy řízení: veřejná soutěž, omezená soutěž a zadání z volné ruky

# Historie - Československá (III) (1918 - 1948)

## – Zadávací řád z r. 1920

Obsahuje části:

- I. Ustanovení všeobecná
- II. Způsob zadávání
- III. Nabídkové řízení
- IV. Obsah a provedení smluv
- V. Ustanovení přechodná a konečná

# Historie - socialismus (I) (1948 - 1989)

- Regulovat zadávání veřejných zakázek není třeba, protože všechny hospodářské subjekty jsou veřejné.
- Závaznost všeobecných stavebních podmínek z r. 1947 odvolává v r. 1950 vyhláška ministerstev techniky a průmyslu (vyhl. č. 571/1950).
- 1950 končí také platnost Zadávacího řádu z r. 1920
- V r. 1971 jsou novelizací hospodářského zákoníku (tj. zákona č. 109/1964 Sb.) zavedena ustanovení o veřejné soutěži, užší soutěži a veřejném příslibu (§ 356a-d).

# Historie - socialismus (II) (1948 - 1989)

- Veřejná soutěž (dle zákona č. 109/1964 Sb., hospodářského zákoníku)
- soutěž na určitý výrobek, práci nebo výkon nebo soutěž o nejvhodnější návrh,
- vyhledávatel (zadavatel) ani uchazeč (účastník) není specifikován; subjekty soutěže jsou v textu shodně označovány jako „organizace“,
- povinnosti organizace (která vyhlašuje):
  - soutěž vyhlásit písemně a vhodným způsobem zveřejnit,
  - vymezit předmět a čas soutěže,
  - vymezit výši případných odměn,
  - vymezit způsob vyhodnocení soutěžních návrhů,
  - poskytnout vyhlášené odměny
- pravidla odvolání soutěže:
  - ze závažných důvodů,
  - stejným způsobem jako vyhlášení,
  - úhrada nákladů účastníkům,
  - doba závaznosti nabídky.

# Historie - socialismus (III) (1948 - 1989)

- (zákon č. 109/1964 Sb., hospodářský zákoník)
- **Užší soutěž**
  - mohou se jí zúčastnit jen vyzvané organizace, podmínky užší soutěže se nezveřejňují
- **Veřejný příslib**
  - vyhlašující organizace se zavazuje, že poskytne určité plnění za splnění příslibem určených podmínek,
  - odměnu obdrží ten, kdo podmínky splní nejdříve,
  - splní-li podmínky více subjektů, rozdělí se odměna mezi nimi rovným dílem, pokud nebylo stanoveno v příslibu jinak.

# Historie - ČSFR (I) (1989 - 1992)

- v r. 1990 jsou novelizací hospodářského zákoníku zavedeny nové pojmy (§ 356a):
  - **vyhlašovatel** - organizace nebo ústřední orgán státní správy, popřípadě jím pověřená organizace
  - **státní zakázka** - zabezpečování státní potřeby zejména v oblasti zahraničních závazků, obrany státu a tvorby federálních hmotných rezerv
  - uchazečem je stále pouze „organizace“
  - hospodářský zákoník je zrušen k 1. 1. 1992



# Historie - ČSFR (II) (1989 - 1992)

- v r. 1990 federální ministerstva financí a hospodářství vydala metodický pokyn „Zadávací řád staveb“
- jednalo se o nezávazné doporučení postupů pro veřejné zadavatele při přípravě a realizaci staveb
- metodika řešila nastavení soutěžních podmínek, předmětu plnění, soutěžních lhůt, kvalifikačních předpokladů a vlastní průběh soutěže
- v r. 1992 usnesení vlády ČR č. 458 rozšířilo okruh veřejných zakázek na *dodávky prací, výkonů, služeb a výrobků financované plně nebo zčásti z rozpočtu České republiky* a v příloze stanovilo *Zásady pro širší uplatnění zadávání veřejných zakázek formou soutěže*

# Historie - ČR (I) (1993 - současnost)

- zákon č. 199/1994 Sb., o zadávání veřejných zakázek
- účinnost od 1. 1. 1995 do 30. 4. 2004 (*předpis je zrušen*)
- 5 částí; 72 §; 1 příloha; 1 prováděcí předpis; 11 novel
- okruh zadavatelů - kdo hospodaří s veřejnými prostředky nebo kdo vypisuje zakázku za veřejné prostředky
- předmět veřejných zakázek - dodávky, provedení prací nebo poskytování služeb
- druhy řízení:
  - obchodní veřejná soutěž
  - dvoustupňová obchodní veřejná soutěž
  - výzva více zájemcům o veřejnou zakázku k podání nabídky
  - zjednodušené zadání
  - veřejná zakázka malého rozsahu
- způsob hodnocení - podle výše nabídkové ceny nebo ekonomické vhodnosti nabídek
- zvýhodnění nabídkových cen tuzemských osob (§ 11)

# Historie - ČR (II) (1993 - současnost)

- zákon č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách
- účinnost od 1. 5. 2004 do 1. 7. 2006 (*předpis je zrušen*)
- 10 částí; 112 §; 3 přílohy; 2 prováděcí předpisy; 7 novel
- okruh zadavatelů - kdo hospodaří s veřejnými prostředky nebo kdo vypisuje zakázku, z níž veřejné prostředky činí více než 50% nebo osoba podnikající veř. zadavatelem ovládaná
- předmět veřejných zakázek - dodávky, služby nebo stavební práce do 2 000 000 Kč
- řada výjimek z působnosti zákona (přev. sektoroví zadavatelé)

# Historie - ČR (III) (1993 - současnost)

- zákon č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách
- druhy řízení:
- otevřené zadávací řízení
  - užší zadávací řízení
  - jednací řízení s uveřejněním
  - jednací řízení bez uveřejnění
- zavádí se režim nadlimitní a podlimitní dle výše předpokládané ceny (vyplývá ze směrnic EU)
- způsob hodnocení - základní kritérium:
  - nejnižší nabídková cena
  - ekonomická výhodnost nabídky
- ekonomická výhodnost - provozní náklady; požadavky na údržbu; technické, jakostní, ekologické nebo funkční vlastnosti předmětu veřejné zakázky a další stanovené požadavky
- veřejná soutěž o návrh
- seznam kvalifikovaných dodavatelů
- informační systém o zadávání veřejných zakázek

# Historie - ČR (IV) (1993 - současnost)

- zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách
- účinnost od 1. 7. 2006 do 30. 9. 2016 (*předpis je platný do zítřka*)
- 9 částí; 161 §; 3 přílohy; 16 prováděcích předpisů; 20 novel
- okruh zadavatelů - zavádí se pojmy dotovaný zadavatel, sektorový zadavatel a centrální zadavatel
- předmět veřejných zakázek - úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací
- dva nové druhy řízení - soutěžní dialog a zjednodušené podlimitní řízení

# Použité zdroje, literatura

- Doležal J. a kol.: Projektový management podle IPMA. Grada, 2012.
- Bentley, C.: Základy metody projektového řízení PRINCE2. Wolters Kluwer, 2016.
- <https://www.pravnilabyrinth.cz/vyvoj-pravni-upravy-verejnych-zakazek/>

**Děkuji za pozornost**