

TÉMA 3: VEŘEJNÉ ZAKÁZKY – EKONOMICKÁ ANALÝZA

Cílem tématu je pokročilá analýza institutu veřejných zakázek. Důraz je kladen na využití přístupu nové institucionální ekonomie a dále na praktické problémy spojené s nastavením ekonomických parametrů veřejných zakázek.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

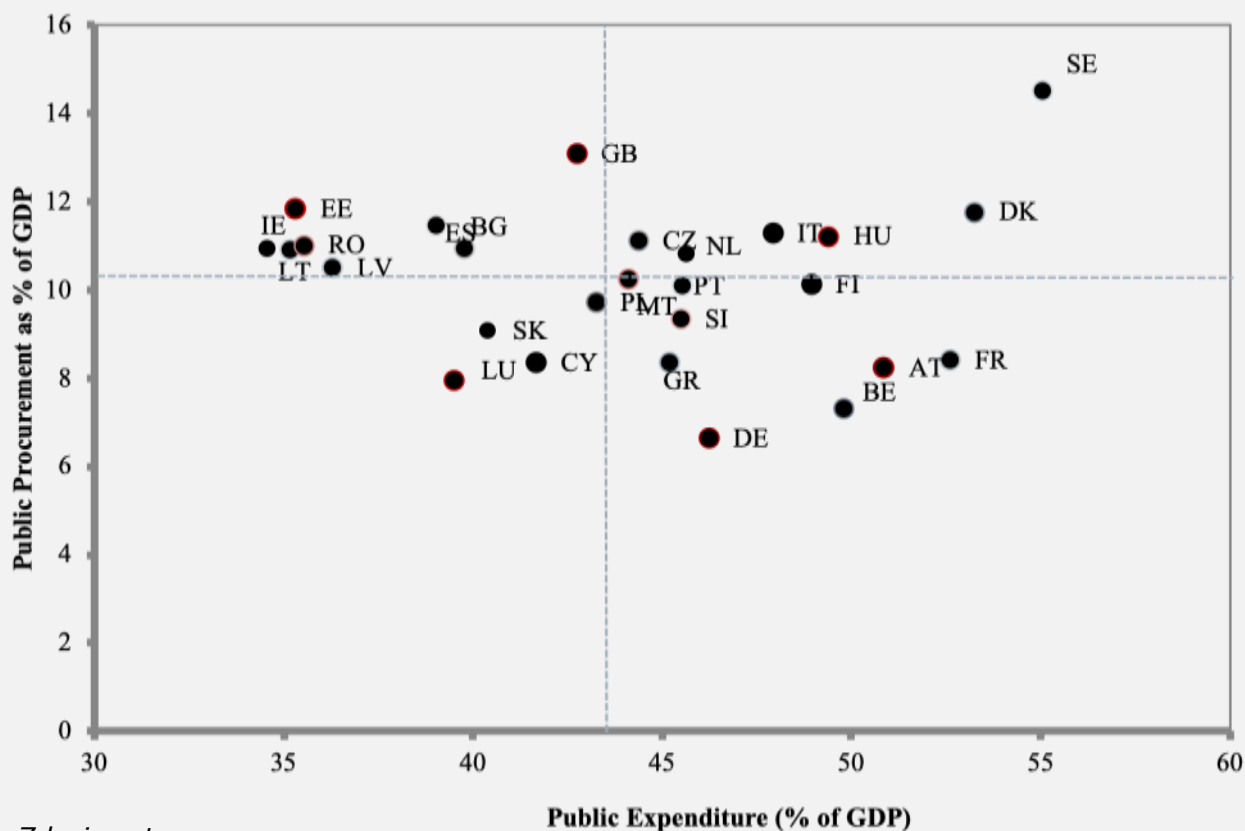
OSNOVA TÉMATU

1. Vymezení veřejných zakázek a jejich ekonomická logika
2. Faktory ovlivňující efektivnost veřejných zakázek
3. Rozhodování mezi interní a externí produkcí
4. Kritická místa při nastavování parametrů veřejné zakázky
5. Postkontraktační změny smluv

I. VEŘEJNÁ ZAKÁZKA – VYMEZENÍ

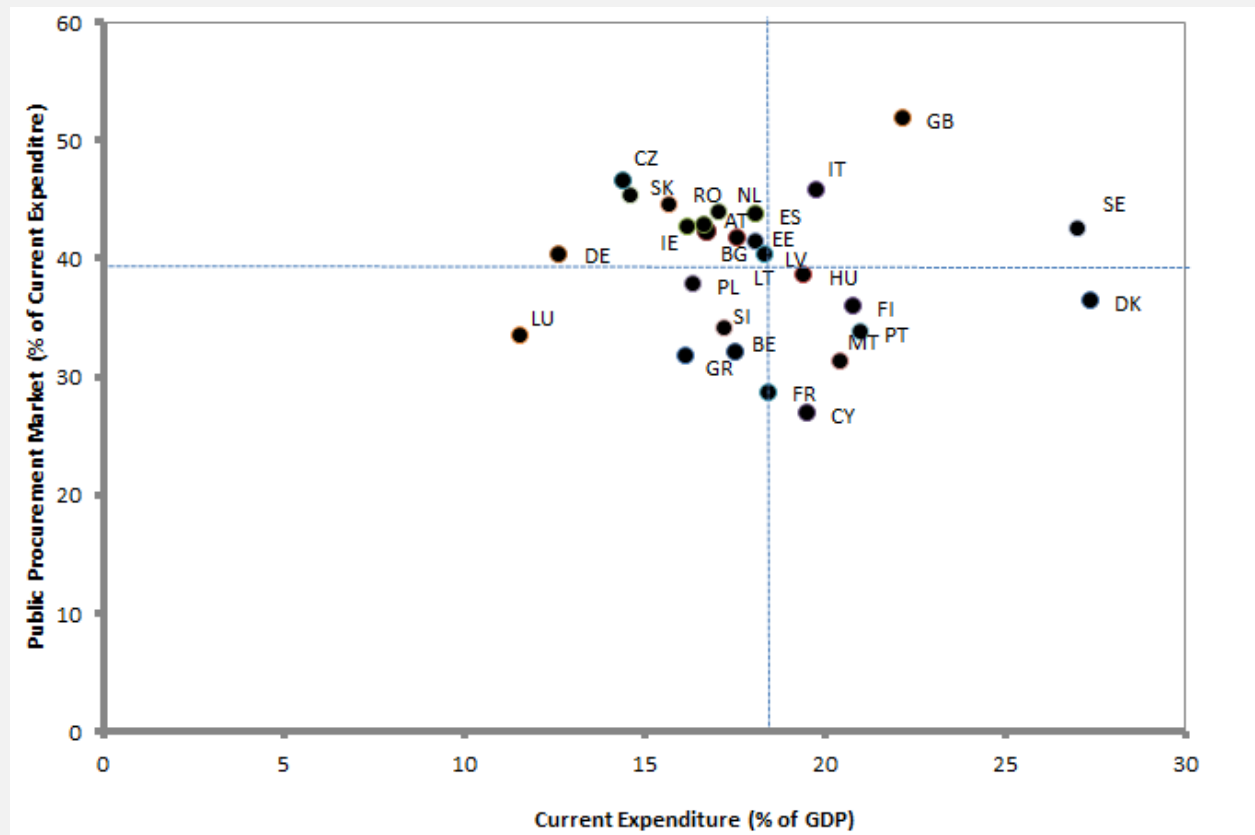
- Ekonomické vs. právní
- Ekonomické: Vztah mezi subjektem veřejného sektoru a subjektem soukromého sektoru (případně 3. neziskového), jehož předmětem je dodání zboží nebo poskytování služeb nebo stavební práce. == externí produkce, outsourcing, kontrahování
- Právní: Smlouva, jejíž uzavření se řídí zákonem o veřejných zakázkách.

MAKROEKONOMICKÝ VÝZNAM VZ: VELIKOST VEŘEJNÝCH VÝDAJŮ A OBJEM „TRHU“ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK V ZEMÍCH EU



Zdroj: autor

POUŽITÍ EXTERNÍ PRODUKCE PŘI ZAJIŠŤOVÁNÍ BĚŽNÝCH ČINNOSTÍ



Zdroj: autor

„TRH“ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK V ČR V ROCE 2018 (ODHAD)

	tis. Kč	% HDP 2018
Veřejní zadavatelé		
<u>Centrální vláda</u>		
Organizační složky státu	68 251 762	1,29
Státní účelové mimorozpočtové fondy	1 852 961	0,03
Příspěvkové organizace centrálně řízené	98 698 734	1,86
Veřejné vysoké školy	12 991 507	0,24
Jiné právnické osoby	45 499 250	0,86
<i>Celkem centrální vláda</i>	<i>227 294 214</i>	<i>4,29</i>
<u>Místní vláda</u>		
Kraje, obce a dobrovolná sdružení obcí	183 899 134	3,47
Příspěvkové organizace místně řízené	87 950 100	1,66
Jiné právnické osoby	6 972 130	0,13
<i>Celkem místní vláda</i>	<i>278 821 364</i>	<i>5,26</i>
<u>Fondy sociálního zabezpečení</u>		
Zdravotní pojišťovny	2 101 000	0,04
<i>Celkem veřejní zadavatelé</i>	<i>508 216 578</i>	<i>9,58</i>
<i>Sektoroví zadavatelé</i>	<i>115 776 401</i>	<i>2,18</i>
<i>Ostatní zadavatelé</i>	<i>0</i>	<i>0,00</i>
<u>Celkem VZ</u>	<u>623 992 979</u>	11,76

Zdroj: ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Informační systém o veřejných zakázkách

VÝVOJ SLOŽITOSTI PRÁVNÍ NORMY OŠETŘUJÍCÍ ZADÁVÁNÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK NA ÚZEMÍ ČESKÉ REPUBLIKY

Počet:	Zadávací řád	č. 199/1994		č. 40/2004		č. 137/2006 + 139/2006		č. 134/2016
		Před	Po	Před	Po	Před	Po	
- znaků	30 354	45 323	60 031	92 893	101 260	264 438	302 713	344 350
% údaje u Zadávacího řádu	100	149	198	306	334	732	858	1 134
- slov	5 350	7 614	10 297	15 957	17 472	43 722	50 431	50 372
% údaje u Zadávacího řádu	100	142	192	298	327	698	824	942
- ustanovení	41	72	61	112	112	196	193	279
% údaje u Zadávacího řádu	100	176	149	273	273	393	385	680

VEŘEJNÉ ZAKÁZKY A 3E

- Ekonomická logika institutu veřejné zakázky:
 - obecným cílem je zvýšení ekonomické efektivity (užším cílem je ušetřit veřejné prostředky)
 - to platí v situaci, kdy je cena externí dodávky (produkce) nižší než interní (in-house) produkce (a je zachována kvalita resp. užitná hodnota výstupů)

3E A VEŘEJNÉ ZAKÁZKY V ČR

- Povinnost zohledňovat 3E není v ZVZ přímo zakotvena.
- Nepřímo odkazuje § 114: „Ekonomická výhodnost nabídek se hodnotí na základě nejvýhodnějšího poměru nabídkové ceny a kvality včetně poměru nákladů životního cyklu a kvality“.
- Povinnost vyplývá z jiných právních předpisů (např. zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě)
- Veřejná zakázka je veřejným výdajem.



SLOVINSKÝ ZÁKON O VEŘEJNÝCH ZAKÁZKÁCH

4. člen

(načelo gospodarnosti, učinkovitosti in uspešnosti)

Naročnik mora izvesti javno naročanje tako, da z njim zagotovi gospodarno in učinkovito porabo javnih sredstev in uspešno doseže cilje svojega delovanja, določene skladno s predpisi, ki urejajo porabo proračunskih in drugih javnih sredstev.

Článek 4

(Princip hospodárnosti, účinnosti a efektivity)

Zadavatel musí provádět zadávání veřejných zakázek s cílem zajistit její racionální a efektivní využívání veřejných zdrojů a úspěšně dosáhnout cílů svých operací, určená v souladu s předpisy, které upravují používání rozpočtových a jiných veřejných prostředků.



SLOVINSKÝ ZÁKON O VEŘEJNÝCH ZAKÁZKÁCH

8. člen

(načelo sorazmernosti)

Javno naročanje se mora izvajati sorazmerno predmetu javnega naročanja, predvsem glede izbire, določitve in uporabe pogojev, zahtev in meril, ki morajo biti smiselno povezana s predmetom javnega naročila.

Článek 8

(Zásada proporcionality)

Veřejné zakázky musí být provedena v poměru k předmětu veřejné zakázky, zejména pokud jde o výběr, definice a aplikační podmínky, požadavky a kritéria, která musí být logicky souvisejí s předmětem zakázky.



EFEKTIVNOST EXTERNÍHO ZAJIŠTĚNÍ - TEORIE

- Nová institucionální ekonomie
- Odmítá předpoklady dokonalé konkurence
- Pracuje s koncepty:
 - oportunistu,
 - omezené racionality,
 - a specifičnosti aktiv.
- Efekt nekompletní smlouvy – nelze jednoznačně ošetřit veškeré kolizní situace mezi smluvními stranami.

ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY ODLIŠNOSTI VZ OD KLASICKÉHO OBCHODNÍHO VZTAHU

- nakupující subjekt není konečným spotřebitelem,
- o realizaci obchodu rozhoduje větší počet lidí – komise,
- objem transakce,
- nástroj prokazování hospodárnosti,
- formalizovaný proces – absence reputačního rizika (částečně nyní řeší § 48, odst. 5, písm. d)

MOŽNOST VYLOUČIT ÚČASTNÍKA ZADÁVACÍHO ŘÍZENÍ

- Zadavatel může vyloučit účastníka zadávacího řízení pro nezpůsobilost, pokud prokáže, že
 - se účastník zadávacího řízení dopustil v posledních 3 letech od zahájení zadávacího řízení závažných nebo dlouhodobých pochybení při plnění dřívějšího smluvního vztahu se zadavatelem zadávané veřejné zakázky, nebo s jiným veřejným zadavatelem, která vedla k vzniku škody, předčasnému ukončení smluvního vztahu nebo jiným srovnatelným sankcím,

2. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ EFEKTIVNOST VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK

- Míra specifičnosti aktiv: vysoce specifická aktiva zvyšují pravděpodobnost vzniku monopolní závislosti
- Možnost měřit výstupy: obtížně měřitelné výstupy zvyšují transakční náklady
- Frekvence kontraktů: vysoká frekvence kontrahování zvyšuje transakční náklady
- Míra konkurence: vyšší míra konkurence vede k tlaku na cenu a kvalitu
- Typ vlastnictví externího dodavatele: ovlivňuje pravděpodobnost oportunistického jednání

KDY NAKUPOVAT PŘES VZ A KDY NE BROWN-POTOSKIHO MODEL

Specifičnost investic Měřitelnost výstupů	Nízká	Vysoká
Snadná	(A) měřitelné tržní služby TrC: +	(B) měřitelné monopolní služby TrC: ++
Obtížná	(C) neměřitelné tržní služby TrC: ++	(D) neměřitelné monopolní služby TrC: +++

Legenda: TrC = celkové transakční náklady.

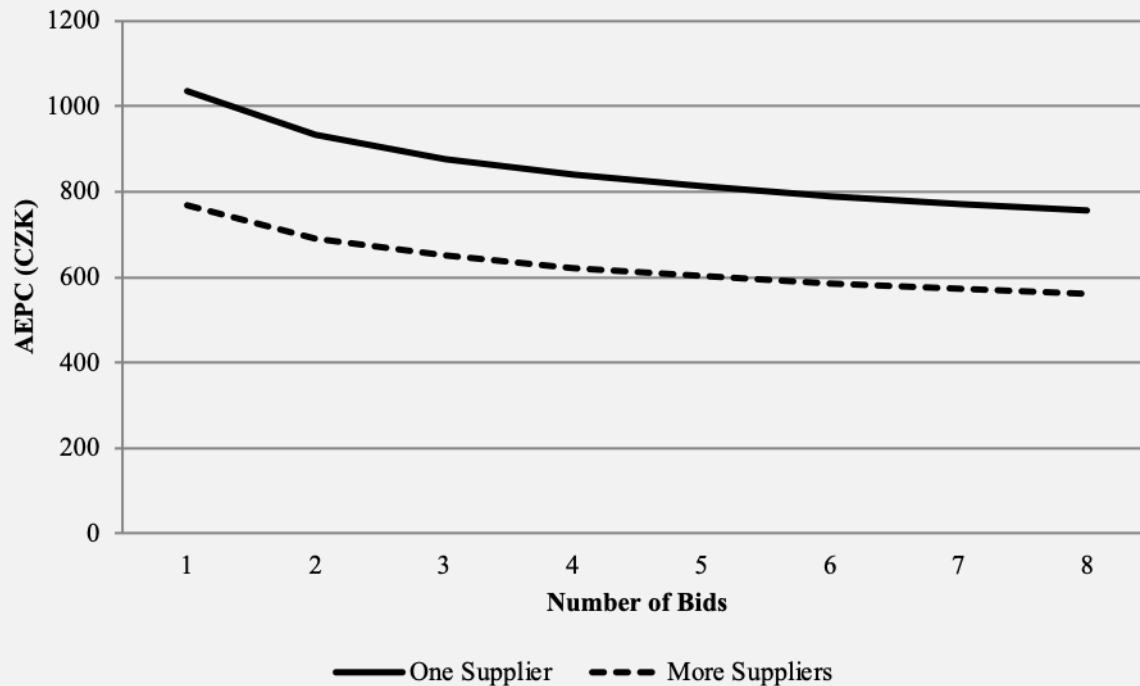
Zdroj: Brown – Potoski (2002), vlastní úpravy

VLIV EXISTENCE ÚSPOR Z ROZSAHU A SPECIFICKÝCH INVESTIC NA STRATEGII EXTERNÍHO ZAJIŠTĚNÍ

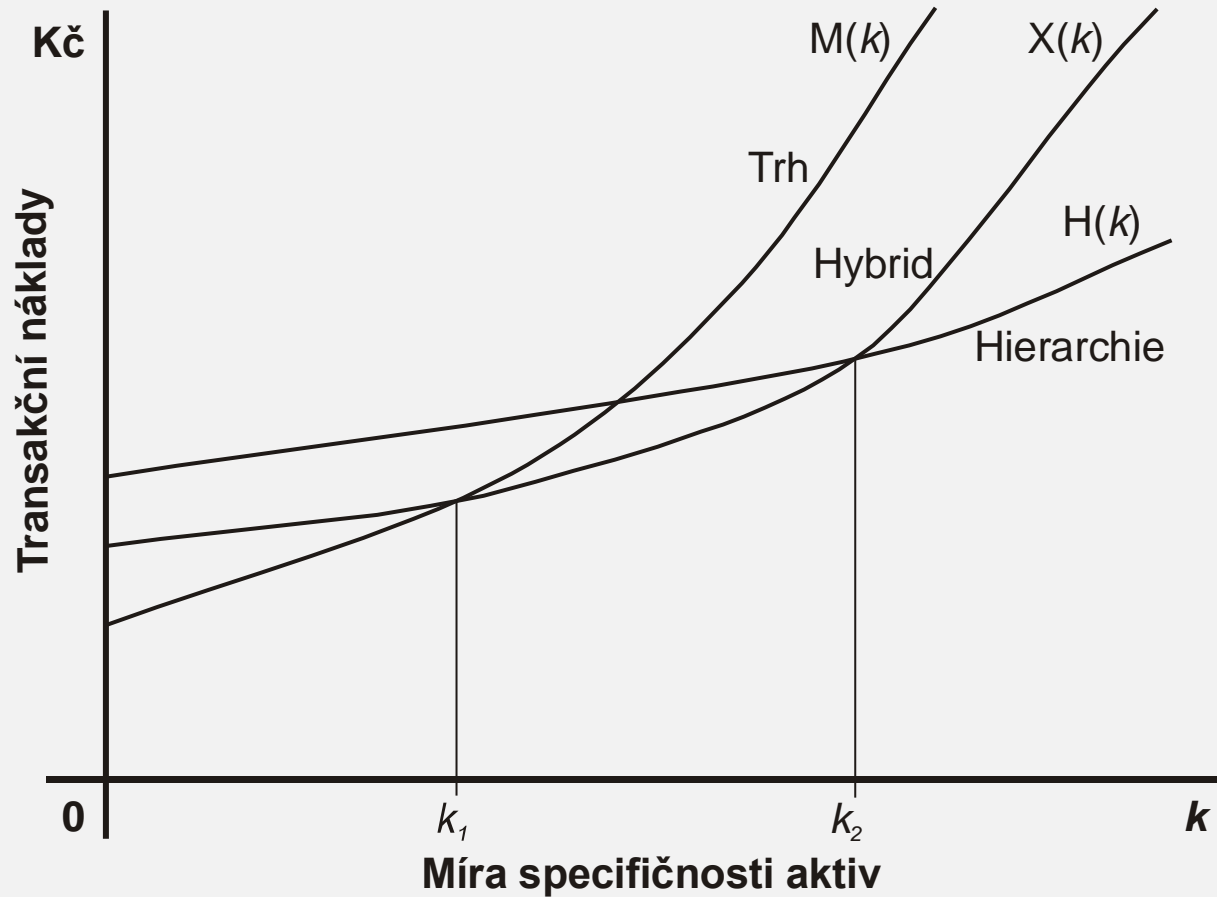
Efekt úspor z rozsahu / Efekt specifických aktiv	Nevýznamný	Významný
	Nevýznamný	zadání jednomu nabízejícímu
Významný	symetrické rozdělení zakázky	internacionalizace (interní produkce)

Zdroj: Lee (2000)

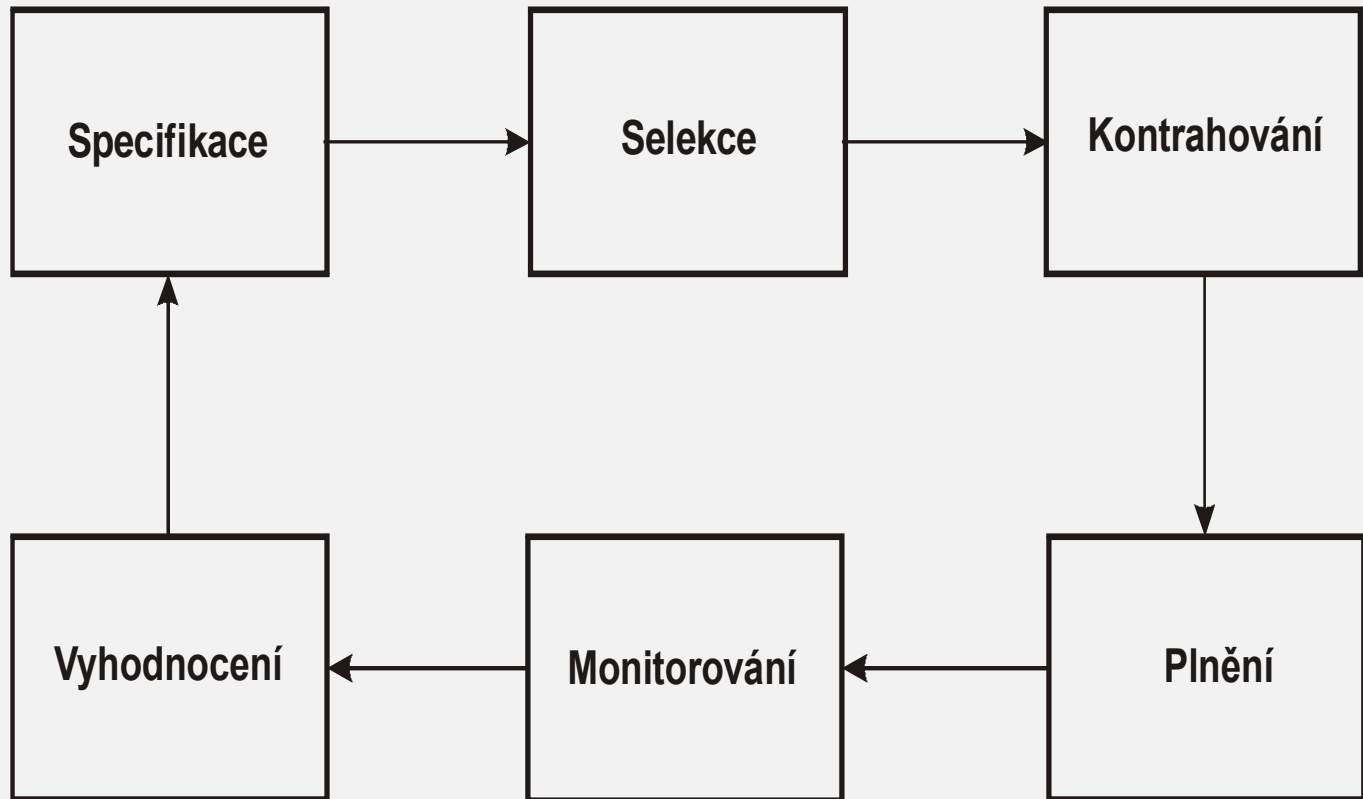
VLIV ROZDĚLOVÁNÍ ZAKÁZKY A PRAVIDELNÉHO PŘESOUTĚŽOVÁNÍ – PŘÍKLAD SBĚR A ODVOZ KOMUNÁLNÍHO ODPADU



TRANSAKČNÍ NÁKLADY JAKO FUNKCE SPECIFIČNOSTI AKTIV



FÁZE VEŘEJNÉ ZAKÁZKY



TRANSAKČNÍ NÁKLADY SPOJENÉ SE ZADÁVÁNÍM VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK

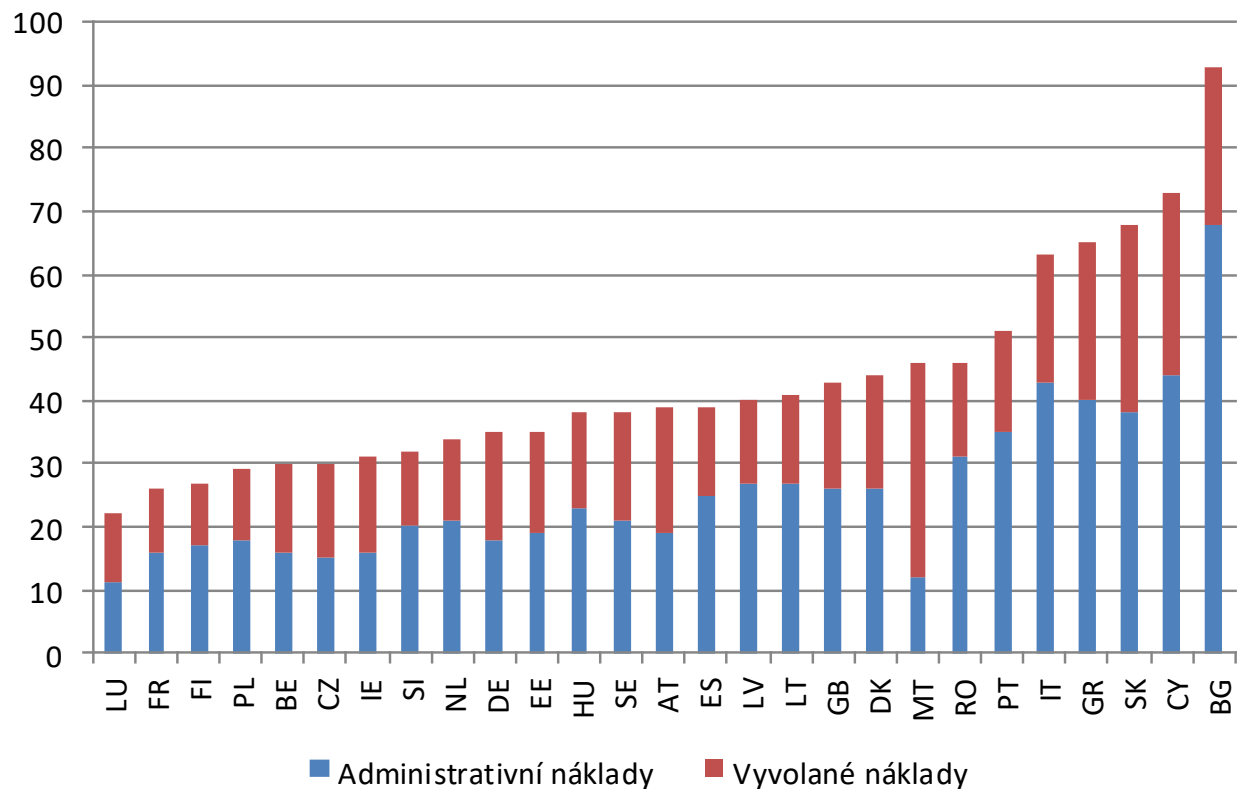
Časové rozlišení / Nositel	Fáze předkontrakční	Fáze kontrakční		
		Předběžné	Průběžné	Následné
Veřejný sektor (zadavatelé)	<ul style="list-style-type: none"> analýza vhodnosti ke kontrahování definice výstupů analýza Make or Buy 	<ul style="list-style-type: none"> vypsání a administrování veřejné soutěže odměny nezávislým expertům právní expertíza smluv 	<ul style="list-style-type: none"> monitorování plnění smlouvy 	<ul style="list-style-type: none"> obnovení zadávacího řízení náklady plynoucí ze zpoždění plnění veřejné zakázky soudní pře
Soukromý sektor (nabízející)		<ul style="list-style-type: none"> vyhledávání informací o vypsání veřejných zakázkách zpracování přihlášky získání dokladů prokazujících splnění kvalifikačních předpokladů složení jistoty 	<ul style="list-style-type: none"> komunikace se zadavatelem 	<ul style="list-style-type: none"> soudní pře

Zdroj: vlastní zpracování

TRANSAKČNÍ NÁKLADY

- Následné vznikají pouze s určitou mírou pravděpodobnosti; její výše je ale ovlivňována kvalitou přípravy a řízení, tj. je zde vztah k hodnotě předběžných a průběžných administrativních nákladů.

TRANSAKČNÍ NÁKLADY ZADÁVÁNÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK V EU (OSOBO-DNY)



STRUKTURA NÁKLADŮ NA PŘÍPRAVU NABÍDKY (ÚDAJE V %)

- Průměr: 21,5 tis. Kč
- Medián: 10 tis. Kč

	Základní kvalifikace	Profesní kvalifikace	Ekonomická a finanční kvalifikace	Technická kvalifikace	Textové zpracování nabídky	Kalkulace ceny	Smlouva	jiné
Dodávky a služby	10	9	10	13	22	20	14	4
Stavební práce	7	7	7	10	14	42	10	2

Zdroj: vlastní zpracování

3. ROZVAHA – IN-HOUSE X EXTERNÍ PRODUKCE

- Nelze porovnávat pouze produkční náklady, ale je nutné vzít v potaz i náklady transakční
- Použitím externí produkce ztrácí zadavatel přímou kontrolu nad vykonávanými aktivitami – může dojít k nárůstu transakčních nákladů, který přesáhne úsporu nákladů produkčních (relevantní zejména u služeb)
- V některých státech zavedeny procesy povinného konkurenčního testování interních týmů (CCT)

DŮVODY PRO APLIKACI EXTERNÍ PRODUKCE I

- organizace veřejné správy nemá k dispozici kapitálové statky potřebné k produkci požadovaného statku a ekonomicky by nebylo racionální tyto statky pořizovat; jedná se zejména o situaci, kdy zadavatel potřebuje daný předmět plnění nakupovat pouze krátkodobě a jednorázově – např. deratizace obce, odstraňování ekologických zátěží apod.,
- organizace veřejné správy nezaměstnává pracovníky se specifickými znalostmi, přičemž jejich potřeba je jednorázová nebo krátkodobá a nebylo by tedy ekonomicky racionální takové zaměstnance najímat – např. právní zastupování ve specifických mezinárodních arbitrážích, některé IT služby apod.,

DŮVODY PRO APLIKACI EXTERNÍ PRODUKCE II

- na základě existujících právních norem je možné určitou agendu realizovat pouze prostřednictvím externího dodavatele – např. audit účetnictví,
- požadovaný předmět plnění (statek) je poskytován řadou firem na konkurenčním trhu a ekonomické kalkulace ukazují, že by zadavatel nebyl schopen docílit nižších nákladů než již existující firmy – např. stavebnictví, dodávky nábytku apod.,
- produkce daného statku je sice v podmínkách veřejné správy možná, ale použití externí produkce přináší úsporu nákladů veřejného sektoru, aniž by došlo ke snížení užitečných vlastností požadovaného statku.

EKONOMICKÁ ROZVAHA = NÁKLADY INTERNÍ PRODUKCE V PŘÍPADĚ SLUŽEB

- osobní náklady (počet zaměstnanců potřebných k zajištění dané služby * průměrná mzda těchto zaměstnanců * 12 * navýšení o pojistné placené zaměstnavatelem),
- spotřeba materiálu za rok,
- odpisy hmotného a nehmotného majetku používaného k poskytování služby,
- režijní náklady.



PŘEDPOKLADY PRO MOŽNÉ POROVNÁNÍ NÁKLADOVOSTI INTERNÍ A EXTERNÍ PRODUKCE

- Aktuální účetnictví
- Nákladová střediska
- Schopnost kvantifikovat transakční náklady
- Schopnost kvantitativně ohodnotit rizika

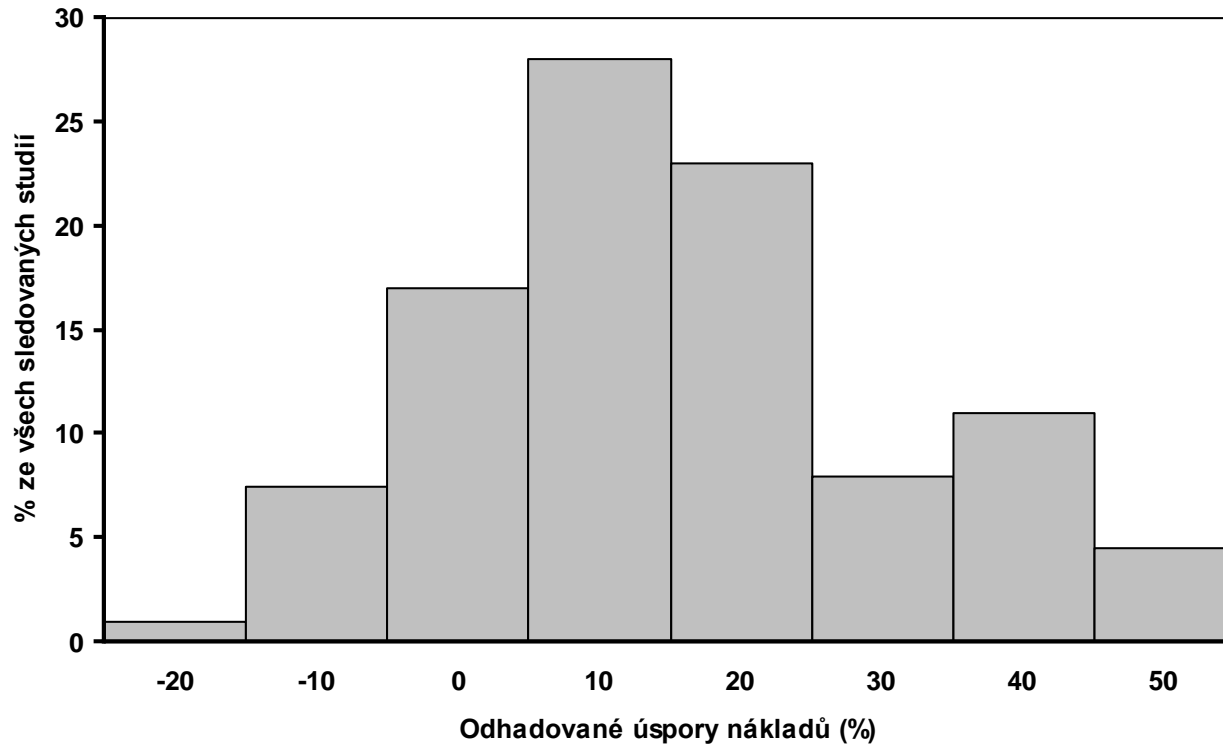
EKONOMICKÁ ROZVAHA

- Využití externí produkce se jeví jako efektivní pouze v situaci, kdy očekávaná hodnota roční platby externímu dodavateli bude výrazně (alespoň o 10 %) nižší, než náklady interní produkce. Relativně vysoká úroveň rozdílu mezi očekávanou hodnotou plateb externímu dodavateli a kalkulovanými náklady externí produkce je požadována z následujících důvodů:

EKONOMICKÁ ROZVAHA

- Použití externí produkce vyžaduje realizaci zadávacího řízení, což s sebou nese dodatečné administrativní náklady. Podle realizovaných výzkumů se jejich hodnota pohybuje kolem 1,5 % hodnoty veřejné zakázky, přičemž u menších zakázek může být i vyšší.
- Ověřování plnění smlouvy ze strany dodavatele vyžaduje soustavné monitorování a vyhodnocování, což generuje další náklady. Jejich hodnota narůstá, pokud je potřebné provádět různá nezávislá měření.
- Externí produkce s sebou přináší rizika spočívající v nedostatečném popisu kvalitativních parametrů předmětu plnění a také v možnosti vzniku monopolní závislosti na dodavateli.

DOPADY PŘECHODU NA EXTERNÍ ZPŮSOB PRODUKCE U SLUŽEB NA NÁKLAD – VÝSLEDKY EMPIRICKÝCH STUDIÍ



Zdroj: AIC (1996)

EKONOMICKÁ ROZVAHA – PŘÍPAD PSC

- Metodika aplikovaná u zvažovaných PPP projektů
- Základním předpokladem je schopnost komplexního/externího dodavatele lépe řídit rizika
- Jak oceňovat rizika?
- Další klíčové otázky:
 - Jak zohlednit velikost transakčních nákladů?
 - Jak zohlednit velikost nákladů na monitoring?

EMPIRICKÉ STUDIE K PROBLEMATICE PPP

- Blanc-Brude, Goldsmith, & Vällilä (2009) ukazují, že stavební náklady evropských dálnic jsou u PPP projektů o 24 % dražší než v případě klasických veřejných zakázek. Důvodem je hlavně přenos rizika na soukromého partnera, který za nabyté riziko požaduje adekvátní finanční prémii.
- Vyšší transakční náklady; Dudkin & Vällilä (2006) ukazují, že transakční náklady přípravné fáze jsou průměrně ve výši 10% kapitalové hodnoty projektu.
- Podle Torres & Pina (2001) se náklady na monitorování ve USA pohybují v rozmezí 3% až 25% hodnoty celého kontraktu. (Z toho důvodu se v USA doporučuje zahrnout další náklady ve výši 10% hodnoty kontraktu na monitorování správy infrastruktury koncesionářem).

4. KRITICKÁ MÍSTA PŘI NASTAVOVÁNÍ PARAMETRŮ VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

- Definice předmětu plnění
 - rozlišení podstatných a nepodstatných vlastností
 - podstatné vlastnosti – musí přispívat k plnění cílů VZ
 - délka kontraktu – musí odpovídat životnosti fixních aktiv
 - vazba na cíle veřejného výdajového programu
- Kvalifikační kritéria
 - ochrana zadavatele X omezení konkurence na nabídkové straně
 - princip nediskriminace
- Volba hodnotícího kritéria
 - při aplikaci ekonomické výhodnosti provázanost na cíle VZ



SOUČASNÁ PRÁVNÍ ÚPRAVA

- Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek
- Spojeno zadávání veřejných zakázek i koncesí

POPIS PŘEDMĚTU PLNĚNÍ

- nesmí umožňovat rozdílnou interpretaci, zejména u klíčových užitečných vlastností;
- problematické především u služeb.
- Možné metody řešení u služeb:
 - striktní technická kvalifikace – avšak zde možná kolize s principem nediskriminace,
 - zpracování vzorových úloh,
 - použití systému indikátorů - avšak zde problém s nákladovostí monitorování,
 - nově: zařazení kvalifikace a zkušenosti osob zapojených do realizace veřejné zakázky (pokud mají významný dopad na její plnění) do hodnotícího kritéria.

DĚLENÍ ZAKÁZEK NA ČÁSTI

- Zvyšuje míru konkurence na nabídkové straně.
- Přináší větší tlak na ceny – suma vysoutěžených cen u dílčích zakázek je zpravidla nižší než u jedné velké zakázky.
- ALE: zvyšuje rizika a transakční náklady.

SPRÁVNÁ VOLBA HODNOTÍCÍHO KRITÉRIA

- Vazba na definici předmětu plnění
- Zde nutné odlišit podstatné a nepodstatné vlastnosti
- Rozhodnout, za které podstatné vlastnosti je ekonomicky racionální (v souladu s cíli programu) si připlatit
- Kvalifikační kritéria – provedení průzkumu trhu, nebo použití obdobných kritérií z jiného zadávacího řízení, do kterého se přihlásilo dostatečné množství nabízejících – empirické studie ukazují, že optimum je někde mezi 5-9



KVALIFIKACE EKONOMICKÁ

- zadavatel může požadovat, aby minimální roční obrat dodavatele nebo obrat dosažený dodavatelem s ohledem na předmět veřejné zakázky dosahoval zadavatelem určené minimální úrovně, a to nejdéle za 3 bezprostředně předcházející účetní období,
- podmínka minimální výše ročního obratu nesmí přesahovat dvojnásobek předpokládané hodnoty veřejné zakázky.

KVALIFIKACE TECHNICKÁ

- prokázání lidských zdrojů, technických zdrojů nebo odborných schopností a zkušeností nezbytných pro plnění veřejné zakázky v odpovídající kvalitě.
- Lze požadovat:
 - seznam stavebních prací poskytnutých za posledních 5 let
 - seznam významných dodávek nebo významných služeb poskytnutých za poslední 3 roky
 - seznam techniků nebo technických útvarů
 - osvědčení o vzdělání a odborné kvalifikaci
 - **...požadovaný rozsah stavebních prací u jednotlivé položky v seznamu stavebních prací provedených dodavatelem překračovat 50 % předpokládané hodnoty veřejné zakázky.**
- Jak u ekonomické, tak i technické kvalifikace vazba na předpokládanou cenu VZ.



HODNOTÍCÍ KRITÉRIUM – EKONOMICKÁ VÝHODNOST

- Nejvýhodnější poměr nabídkové ceny a kvality včetně poměru nákladů životního cyklu a kvality.
- Podoba:
 - „klasická“ ekonomická výhodnost (vícekriteriální)
 - nejnižší nabídková cena
 - nejnižší náklady celoživotního cyklu

PROBLÉM MIMOŘÁDNĚ NÍZKÉ NABÍDKOVÉ CENY

- Zadavatel může v zadávací dokumentaci stanovit
 - a) cenu nebo náklady, které bude považovat za mimořádně nízkou nabídkovou cenu, nebo
 - b) způsob určení mimořádně nízké nabídkové ceny. (např. vzorec) – viz příklad Slovensko
- Pokud je mimořádně nízká nabídková cena identifikována, musí být nabízející vyzván k objasnění.

STANOVENÍ MIMOŘÁDNĚ NÍZKÉ NABÍDKOVÉ CENY – VZOREC – PŘÍKLAD SLOVENSKO

- (3) Ak boli predložené najmenej tri ponuky od uchádzačov, ktorí spĺňajú podmienky účasti, ktoré spĺňajú požiadavky verejného obstarávateľa alebo obstarávateľa na predmet zákazky, mimoriadne nízkou ponukou je vždy aj ponuka, ktorá obsahuje cenu plnenia najmenej o
 - a) 15% nižšiu, ako priemer cien plnenia podľa ostatných ponúk okrem ponuky s najnižšou cenou alebo
 - b) 10% nižšiu, ako je cena plnenia podľa ponuky s druhou najnižšou cenou plnenia.

KRITÉRIUM KVALITY

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

PŘÍKLAD VAZBY TYPU PŘEDMĚTU PLNĚNÍ A HODNOTÍČÍHO KRITERIA

	Zadavatel jednoznačně specifikuje v definici předmětu plněné minimální hodnoty užitečných vlastností	Spotřebování statku generuje významnější dodatečné provozní náklady.	Je ekonomicky racionální akceptovat zvýšenou cenu při vyšší hodnotě užitečných vlastností	Příklad
Nejnižší nabídková cena	Ano	Ne	Ne	papír do tiskáren, benzín
Celoživotní náklady	Ano	Ano	Ne	Osobní automobily, tiskárny
Ekonomická výhodnost	Ano	Ne	Ano	některá výpočetní technika
Ekonomická výhodnost	Ano	Ano	Ano	nákladní automobily

Zdroj: autor

NEJNIŽŠÍ NABÍDKOVÁ CENA – PODMÍNKY PRO POUŽITÍ

1. definice předmětu plnění v zadávací dokumentaci zajistí, že nabízené statky budou z hlediska užitných vlastností totožné, resp. budou naplňovat minimální úroveň nutnou pro splnění cílů nákupu,
2. je ekonomicky neracionální zvýhodnit dodavatele, kteří nabídnou vyšší úroveň užitných vlastností než je požadovaný standard,
3. a z hlediska budoucích provozních nákladů se nabízené předměty nemohou výrazně lišit.

CELOŽIVOTNÍ NÁKLADY - PODMÍNKY PRO POUŽITÍ

1. definice předmětu plnění v zadávací dokumentaci zajistí, že nabízené statky budou z hlediska užitných vlastností totožné, resp. budou naplňovat minimální úroveň nutnou pro splnění cílů nákupu,
2. je ekonomicky neracionální zvýhodnit dodavatele, kteří nabídnou vyšší úroveň užitných vlastností než je požadovaný standard,
3. nabízené statky se mohou významně lišit z hlediska budoucích provozních nákladů.

NÁKLADY ŽIVOTNÍHO CYKLU - ZZVZ

- 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.

PODROBNĚJŠÍ VYMEZENÍ DODATEČNÝCH NÁKLADŮ DLE METODIKY MMR

- Při výstavbě - Náklady na projektovou dokumentaci a povolení stavby/Náklady na realizaci stavby/Náklady na autorský a technický dozor
- Při provozu - Náklady na elektrickou energii/Náklady na topení/Náklady na chlazení a klimatizaci/Náklady na větrání/Náklady na osvětlení/Náklady na vodné a stočné/Náklady na likvidaci odpadu/Náklady na servis a údržbu zařízení/Náklady na revize zařízení/Náklady na opravy a výměny zařízení/ Ostatní provozní náklady
- Při likvidaci - Náklady na likvidaci stavby a rekultivaci/Náklady na rekultivaci prostředí

POJETÍ V METODICE MMR

- Tiskárna

Cena	50 %
Náklady na tisk jedné strany	20 %
Rychlost tisku (stran za minutu)	10 %
Náklady na hodinu servisu	10 %
Délka záruční doby	10 %

Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

- Problémy:
 - *Není specifikováno, jak se k jednotlivých vahám došlo.*
 - *Zcela absentuje práce s diskontní sazbou.*
 - *Jak bude zajištěno, že cena za hodinu servisu bude po dobu životnosti zachována?*

CELOŽIVOTNÍ NÁKLADY – PŘÍKLAD (NEJEDNÁ SE O APLIKACI NAŘÍZENÍ VLÁDY)

Zadavatel nakupuje osobní automobil. Předpokládá, že doba životnosti automobilu budou 4 roky a že ročně průměrně najede 40 000 Km. Od nabízejících bude požadovat nejen uvedení ceny auta, ale i průměrnou spotřebu na 100 km. Zároveň v zadávací dokumentaci uvede, že bude pracovat s průměrnou cenou benzínu 38 Kč/l a diskontní sazbou 3,5 %. Vzorec rozhodovacího kritéria celoživotní náklady bude mít následující podobu:

$$CN = PC + (40000/100) * S * 38 + \frac{40000 * S * 38}{(1 + 0,035) * 100} + \frac{40000 * S * 38}{(1 + 0,035)^2 * 100} + \frac{40000 * S * 38}{(1 + 0,035)^3 * 100}, \text{ kde}$$

CN jsou celoživotní náklady, PC je nabízená cena auta, S je spotřeba benzínu na 100 km v litrech.

V jednotlivých nabídkách budou na základě zadávací dokumentace uváděny jak pořizovací ceny aut, tak i hodnota průměrné spotřeby na 100 km v litrech.

CELOŽIVOTNÍ NÁKLADY – KLÍČOVÉ OTÁZKY

- Kdy je význam provozních nákladů natolik velký, aby mělo smysl jeho zohlednění?
- Jak zajistit garanci cen u ostatních nákladů – např. servis atd.
- Jaký zvolit diskontní faktor?
- Některé oblasti centrálně ošetřeny: nákup automobilů – č. 173/2016 Sb., <http://www.sagit.cz/info/sb16173>

EKONOMICKÁ VÝHODNOST NABÍDKY - PODMÍNKY PRO POUŽITÍ

1. definice předmětu plnění v zadávací dokumentaci zajistí, že nabízené statky budou z hlediska užitných vlastností naplňovat minimální úroveň nutnou pro splnění cílů nákupu,
2. je ekonomicky racionální zvýhodnit dodavatele, kteří nabídnou vyšší úroveň užitných vlastností než je požadovaný standard a zadavatel je schopen racionálně stanovit, kolik je ekonomicky únosné za zvýšené hodnoty užitných vlastností zaplatit.

ZPŮSOB KALKULACE

- Nejčastěji vážený součet bodového ohodnocení dílčích kritérií

$$E^j = \sum_{i=1}^n v_i * b_i^j$$

Kde:

E^j ... je celková ekonomická výhodnost j -té nabídky, $j = 1, 2, \dots, m$, m ... je počet nabídek.

v_i ... je váha i -tého kritéria, $i = 1 \dots n$, n ... počet kritérií rozhodování,

b_i^j ... je dílčí ohodnocení j -té nabídky vzhledem k i -tému kritériu, tzn. počet bodů přidělený nabídce v daném kritériu.

- problémem je přidělování vah, které by mělo být založeno na pečlivých propočtech
- nesmí se též zapomenout na stanovení užitého rozpětí

PŘIDĚLOVÁNÍ BODŮ DLE MMR

- maximální hodnotu kritéria (např. délka záruční doby) – A nebo;
- minimální hodnotu – B (např. cena, doba dodání).

- Pro případ A)

Počet bodů udělených nabídce v daném kritériu

$$= 100 * \frac{\text{Hodnota hodnocené nabídky}}{\text{Hodnota nejvhodnější nabídky}}$$

- Pro případ B)

Počet bodů udělených nabídce v daném kritériu

$$= 100 * \frac{\text{Hodnota nejvhodnější nabídky}}{\text{Hodnota hodnocené nabídky}}$$

PŘIDĚLOVÁNÍ BODŮ DLE MMR

- Problém u nákladových kritérií – průběh u nákladového kritéria je konvexní
- Viz Excel – list Přidělování bodů

PŘIDĚLOVÁNÍ BODŮ – ROZDÍLOVÁ METODA

- pro kritérium s klesající preferencí – nákladové kritérium (například nabídková cena) podle vztahu:

$$b^j = \frac{C^{\max} - C^j}{C^{\max} - C^{\min}} * 100$$

Kde:

C^{\max} je v tomto případě nejvyšší nabídková cena v soutěži,

C^{\min} je nejnižší nabízená nabídková cena,

C^j je nabídková cena nabízená j -tým uchazečem.

- pro kritérium s rostoucí preferencí – užitkové kritérium (například záruční doba) platí tento vztah:

$$b^j = \frac{T^j - T^{\min}}{T^{\max} - T^{\min}} * 100$$

Kde:

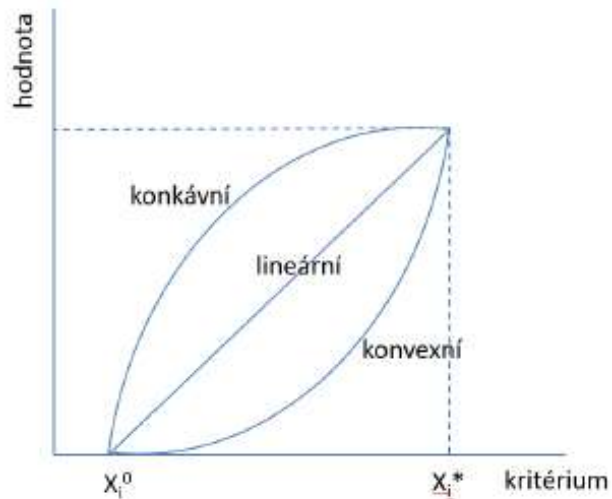
T^{\max} je v tomto případě nejdelší záruční doba v soutěži,

T^{\min} je nejkratší nabízená záruční doba,

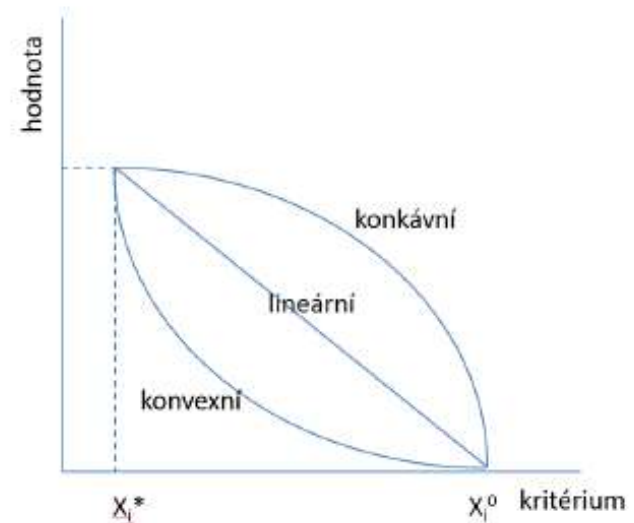
T^j je záruční doba nabízená j -tým uchazečem.

ALTERNATIVNÍ TVARY HODNOTOVÝCH FUNKCÍ

Obrázek 7 Tvary hodnotových funkcí pro výnosová kritéria



Obrázek 8 Tvary hodnotových funkcí pro nákladová kritéria



Zdroj: (Fotr, a další, 2010 str. 180)

TRANSFORMACE LINEÁRNÍHO HODNOCENÍ (DLE VRBOVÁ (2015))

$$h_{ij} = \frac{1 - \exp(-cx_{ij})}{1 - \exp(-c)},$$

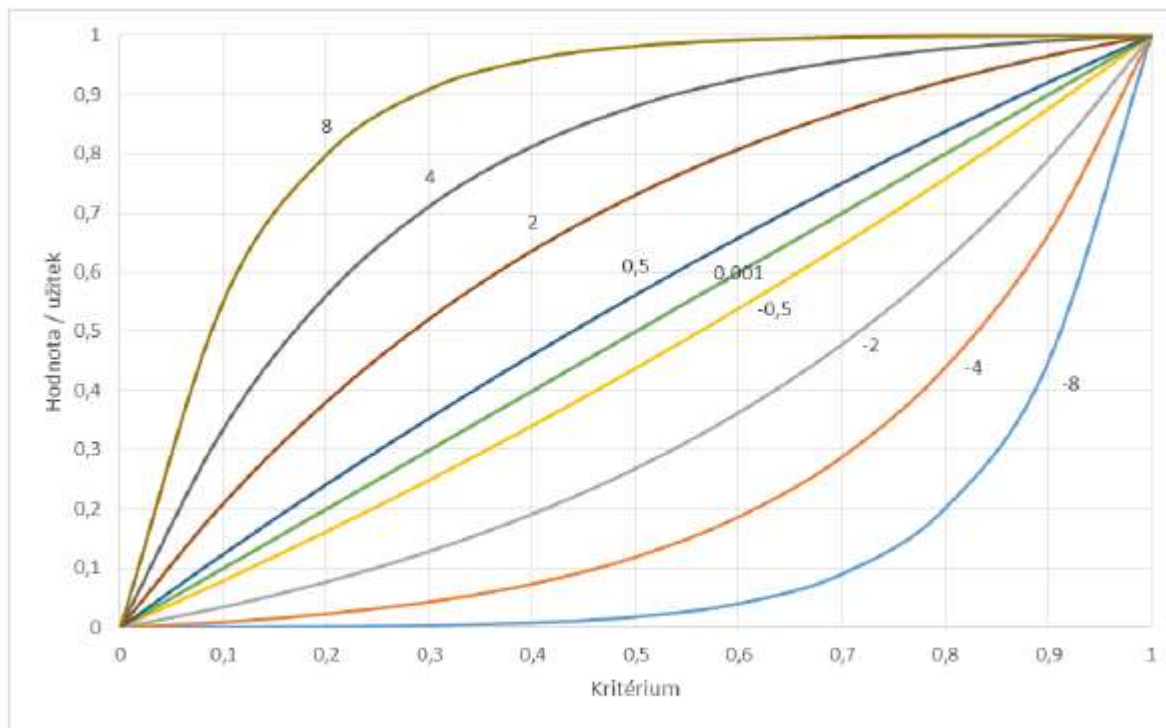
kde: x_{ij} hodnota j -tého kritéria i -té varianty,

c konstanta určující tvar hodnotové funkce,

h_{ij} dílčí ohodnocení i -té varianty vzhledem k j -tému kritériu.

VLIV PARAMETRU C

Obrázek 6 Průběhy hodnotových funkcí podle konstanty c



Zdroj: vlastní úprava na základě (Lahdelma, a další, 2012 str. 792)

PŘÍKLAD SELHÁNÍ – VLIV NEZASTROPOVÁNÍ A ABSENCE EKONOMICKÉ ANALÝZY VÁHY

- Stavební práce
- Hodnotící kritérium ekonomická výhodnost
 - Cena (Kč) – 70 %
 - Penále za nesplnění termínu (Kč) – 20 %
 - Penále za nevyklizení staveniště (Kč/den) – 5 %
 - Penále za nesplnění termínu odstranění reklamované vady (Kč/den) – 5 %
- Nejlevnější nabídka (v mil. Kč):
 - 130 / 3 / 0,2 / 0,02
- Ekonomicky nejvýhodnější nabídka (v mil. Kč):
 - 163 / 45 / 35 / 6,5
- Nárůst ceny 25 %!

EKONOMICKÁ VÝHODNOST DLE METODIKY MMR

Předmět veřejné zakázky	Rutinní nákup/Nízké náklady na zboží, služby	Častý nákup/Vysoké náklady na zboží, služby	Nákup strategického zboží, služby	Nákup úzkoprofilového zboží, služby
Popis	Jedná se o častý nákup relativně levného zboží, většinou ve větším objemu, existuje velmi mnoho alternativ, minimální požadovanou kvalitu lze jednoduše specifikovat pomocí specifikačních kritérií, vyšší kvalita nebude mít zásadní přínos	Jedná se o častý nákup dražšího zboží, existuje mnoho potenciálních dodavatelů, jedná se o krátkodobé kontrakty, důležitá je především cena, minimální požadovanou kvalitu lze stanovit pomocí specifikačních kritérií	Jedná se o nepříliš častý nákup strategického zboží nebo služby, cena bývá vysoká, specifikace dodávky bývá komplexní, neexistuje mnoho dodavatelů schopných dodat zboží, službu	Jedná se o nákup úzkoprofilového zboží nebo služby s komplexní specifikací, existuje pouze omezené množství potenciálních dodavatelů, v případě, že zboží nebo služba bude dodáno nekvalitně či nebude dodáno vůbec, hrozí zadavateli velké problémy
Vhodný poměr Cena/Ostatní kritéria	80/20	60/40	60/40, 50/50 nebo 40/60	40/60, 10/90
Důvod výběru poměru Cena/Ostatní kritéria	Minimalizovat úsilí a náklady spojené se zadáváním veřejné zakázky, vytvoření tlaku na cenu	Minimalizovat úsilí a náklady spojené se zadáváním veřejné zakázky, vytvoření konkurence ohledně ceny, motivace dodavatelů k inovacím	Zajištění dodání strategického předmětu plnění v co nejvyšší kvalitě, přičemž je snaha o vytvoření konkurence	Zajištění požadované kvality dodaného předmětu plnění tak, aby zadavateli nevznikly problémy spojené s nekvalitním nebo nesplněným dodáním

VÁŽENÝ SOUČET OHODNOCENÍ DÍLČÍCH HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ – LIST HLEDÁNÍ VÁHY

Příklad 5.2

Zadavatel nakupuje stavbu silnice při předpokládané ceně 100 mil. Kč. Ve svém rozhodování chce zohlednit i záruční dobu, přičemž minimálně požaduje její délku v rozsahu 24 měsíců. Jako maximální hodnotu je ochoten akceptovat 36 měsíců, neboť v delším časovém horizontu se obává sporů o to, jestli jsou nedostatky na silnici způsobeny špatným provedením stavebních prací nebo údržbou. Na základě zkušeností z minulosti zadavatel ví, že průměrné náklady na opravy komunikací v třetím roce po stavbě dosahují 10 % původní ceny.

Tabulka 9: „Patová kalkulace“ pro příklad výstavby silnice

Dílčí kritérium	Váha dílčího kritéria (%)	Nabídka A	Nabídka B	Nabídka A přepočítaná na body	Nabídka B přepočítaná na body	Nabídka A po převážení bodů	Nabídka B po převážení bodů
Cena (mil. Kč)	92	100	110	100	91	92	84
Záruční doba nad 24 měsíců (měsíce)	8	0	12	0	100	0	8
<i>Body celkem</i>						92	92

Zdroj: autor



PŘIDĚLOVÁNÍ BODŮ A KONSTRUKCE KRITÉRIA - PROBLÉMY

- Stanovení užitečného rozpětí
- Určení srovnávací základny – dnes standardně nejlepší nabídka v daném parametru – v určitých případech však vede k efektu „Rank reversal“ (změny pořadí)
- Určení vah.
- Viz příklad v Excelu

KORHONENŮV PARADOX

- Tendence k výběru nevyvážené varianty
- Tři nabídky, dvě kritéria, hodnocení na škále 0-10 (u ceny 0 nejdražší, 10 nejlevější; u kvality 0 nejhorší, 10 nejlepší).
- Nikdy není vybrána varianta C.

	hodnoty kritérií		výsledné ohodnocení			
	kvalita	cena	váhy 0,5-0,5	váhy 0,6-0,4	váhy 0,4-0,6	váhy 0,7-0,3
A	10	0	5	6	4	7
B	0	10	5	4	6	3
C	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5

Zdroj: Vrbová (2015)

ALTERNATIVNÍ URČENÍ VÁHY – METODA PÁROVÉHO SROVNÁNÍ KRITÉRIÍ

	a	b	c	d	preferencí	váhy
a	x	0	1	1	2	0,333
b	1	x	1	1	3	0,500
c	0	0	x	1	1	0,167
d	0	0	0	x	0	0,000

Zdroj: Vrbová (2015)

ZPŮSOB PŘIDĚLOVÁNÍ BODŮ

- Nejčastěji spojitě.

Doba dodání	Počet přidělených bodů
Do 10 dnů	15
Od 20 do 11 dnů	10
Od 30 do 21 dnů	5

Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

- Použití nespojitě funkce však významně znevýhodňuje nabídky na okrajích intervalů; pokud není technologicky odůvodnitelné, lze považovat za diskriminační.

PŘIDĚLOVÁNÍ BODŮ V PŘÍPADĚ HODNOCENÍ TÝMU

- Hodnotící kritéria musí být odlišena od kritérií kvalifikačních.

Expert	Bodovaná kritéria	Počet bodů za každou započítanou zkušenost	Maximální bodové ohodnocení	Váha experta (%)
Vedoucí týmu	Počet projektů o předem stanovené velikosti, kde osoba působila jako vedoucí týmu projektového managementu nad rámec kvalifikačního kritéria	1 bod za každý referenční projekt nad rámec kvalifikačního kritéria	3 body	60 %
	Délka praxe v oblasti projektového managementu	0,5 bodu za každý rok praxe navíc nad rámec kvalifikačního kritéria	3 body	
	Další znalosti, které podpoří kvalitu plnění předmětu veřejné zakázky (dodatečná školení apod.)	3 body, pokud bude prokázáno	3 body	
Člen týmu	Počet projektů o předem stanovené velikosti, kde osoba působila jako člen týmu projektového managementu nad rámec kvalifikačního kritéria	1 bod za každý referenční projekt nad rámec kvalifikačního kritéria	3 body	40 %
	Délka praxe v oblasti projektového managementu	0,5 bodu za každý rok praxe navíc nad rámec kvalifikačního kritéria	3 body	
	Další znalosti, které podpoří kvalitu plnění předmětu veřejné zakázky (dodatečná školení apod.)	3 body, pokud bude prokázáno	3 body	



ALTERNATIVNÍ KONSTRUKCE HODNOTÍCÍHO KRITÉRIA

- Zákon nepřikazuje aplikaci váženého součtu bodového hodnocení kritérií.
- Lze použít jakýkoliv matematický vztah – avšak musí být vazba na cíl veřejné zakázky.

CENOVÉ ZOHLEDNĚNÍ ZVÝŠENÉ ÚROVNĚ UŽITNÝCH VLASTNOSTÍ - VARIANTA PROCENTUÁLNÍHO NÁRŮSTU CENY

$$E^j = \frac{100 + a_1 * u_1 + a_2 * u_2 + \dots a_n * u_n}{NC_j}$$

Kde:

E^j ... je ekonomická výhodnost nabídky,

NC_j ... je nabídková cena *j-tého* uchazeče,

a_i ... je maximální procentuální navýšení ceny (vyjádřeno v desetinném čísle), které je zadavatel ochoten zaplatit za zvýšení užitné vlastnosti u_i na maximální relevantní úroveň,

u_i ... je ohodnocení *i-té* užitné vlastnosti.

POSTUP PŘI POUŽITÍ VARIANTY PROCENTUÁLNÍHO NÁRŮSTU CENY

1. stanovit minimální požadavky užitkových vlastností nakupovaného předmětu,
2. identifikovat ty užitkové vlastnosti, u kterých je ekonomicky racionální připlatit za vyšší hodnoty,
3. u těchto vlastností stanovit hranice, ve kterých budou hodnoceny (min max hodnoty, užitný rozsah). V případě, že nabídka nesplňuje minimální hodnoty, je vyřazena, v případě, že přesahuje maximální hodnoty, nejsou nad tuto hranici dále přidělovány body,
4. stanovit, kolik % ceny je ekonomicky racionální připlatit za maximální hodnotu nadstandardu.

Příklad 5.4

Zadavatel řeší stejný problém jako v příkladu 5.2, kdy nakupuje výstavbu silnice a je ochoten si za prodloužení záruky o 12 měsíců připlatit maximálně 10 % ceny. V tomto případě stanoví vzorec pro výpočet ekonomické výhodnosti takto.

$$E = \frac{100 + (10/100) * u_1}{NC}, \text{ kde}$$

u_1 je bodové ohodnocení kritéria záruční doba, přičemž při nabídce minimální požadované hodnoty (24 měsíců) obdrží nabídka 0 bodů a při maximální délce záruční doby obdrží nabídka 100 bodů.

Takováto konstrukce vzorce následně zajistí, že zadavatel zaplatí za maximální navýšení záruční doby maximálně 10 % nejnižší nabízené ceny. Na rozdíl od metody váženého součtu ohodnocení dílčích hodnotících kritérií není nutné provádět patovou kalkulaci. Pro přehlednost je však uvedena v následující tabulce.

Dílčí kritérium	Nabídka A	Nabídka B	Nabídka A přečítaná na body	Nabídka B přečítaná na body
Cena (mil. Kč)	100	110	x	x
Záruční doba nad 24 měsíců (měsíce)	0	12	0	100
Nabídka A hodnota kritéria ekonomická výhodnost	$E = \frac{100 + (10/100) * 0}{100} = 1$			
Nabídka B hodnota kritéria ekonomická výhodnost	$E = \frac{100 + (10/100) * 100}{110} = 1$			

Zdroj: autor

CENOVÉ ZOHLEDNĚNÍ ZVÝŠENÉ ÚROVNĚ UŽITNÝCH VLASTNOSTÍ - VARIANTA VARIANTA ABSOLUTNÍHO OHODNOCENÍ DODATEČNÉ KVALITY

$$E = CN - \frac{a_1 * u_1}{100} - \frac{a_2 * u_2}{100} - \dots - \frac{a_n * u_n}{100}$$

Kde:

a_i ... je finanční částka v Kč, kterou je zadavatel ochoten zaplatit za zvýšení užitné vlastnosti u_i na maximální relevantní úroveň,

u_i ... je bodové ohodnocení v intervalu 0-100 i -té užitné vlastnosti.

POSTUP PŘI POUŽITÍ VARIANTY ABSOLUTNÍHO OHODNOCENÍ DODATEČNÉ KVALITY

1. stanovit minimální požadavky užitkových vlastností nakupovaného předmětu,
2. identifikovat ty užitkové vlastnosti, u kterých je ekonomicky racionální si připlatit za vyšší hodnoty,
3. u těchto vlastností stanovit hranice, ve kterých budou hodnoceny (min max hodnoty). V případě, že nabídka nesplňuje minimální hodnoty, je vyřazena, v případě, že přesahuje maximální hodnoty, nejsou dále přidělovány body,
4. stanovit, jakou částku v Kč je pro zadavatele ekonomicky racionální vynaložit za maximální hodnotu nadstandardu.

Příklad 5.6

Zadavatel opět řeší stejný problém jako v příkladu 5.2, přičemž však má očekávané výdaje v souvislosti s potenciální opravou postavené silnice ve třetím roce její životnosti vyjádřeny v absolutní částce, zde 10 mil. Kč. Vzorec pro výpočet ekonomické výhodnosti bude mít následující podobu (údaje jsou uvedeny v mil. Kč).

$$E = NC - \frac{10 * u_1}{100}$$

u_1 je bodové ohodnocení kritéria záruční doba, přičemž při nabídce minimální požadované hodnoty (24 měsíců) obdrží nabídka 0 bodů a při maximální délce záruční doby obdrží nabídka 100 bodů.

Takováto konstrukce vzorce následně zajistí, že zadavatel zaplatí za maximální navýšení záruční doby maximálně 10 mil. Kč. Pro přehlednost je v následující tabulce opět provedena komparace dvou modelových nabídek.

Tabulka 13: Výpočet ekonomické výhodnosti dvou modelových nabídek pro příklad výstavby silnice při aplikaci cenového zohlednění zvýšené úrovně užitečných vlastností (varianta s absolutním nárůstem ceny)

Dílčí kritérium	Nabídka A	Nabídka B	Nabídka A přečítaná na body	Nabídka B přečítaná na body
Cena (mil. Kč)	100	110	x	x
Záruční doba nad 24 měsíců (měsíce)	0	12	0	100
Nabídka A hodnota kritéria ekonomická výhodnost	$E = 100 - \frac{10 * 0}{100} = 100$			
Nabídka B hodnota kritéria ekonomická výhodnost	$E = 110 - \frac{10 * 100}{100} = 100$			

Zdroj: autor



5. POSTKONTRAKTAČNÍ ZMĚNY SMLUV

- Lze provádět pouze nepodstatné změny
- Podstatná změna je taková změna smluvních podmínek, která by:
 - umožnila účast jiných dodavatelů nebo by mohla ovlivnit výběr dodavatele v původním zadávacím řízení, pokud by zadávací podmínky původního zadávacího řízení odpovídaly této změně,
 - měnila ekonomickou rovnováhu závazku ze smlouvy ve prospěch vybraného dodavatele, nebo
 - vedla k významnému rozšíření rozsahu plnění veřejné zakázky.

PODSTATNOU ZMĚNOU NENÍ/NEJSOU:

- Vícepráce do rozsahu 50 % původní ceny, avšak celkové navýšení ceny zakázky (vícepráce - méněpráce) nesmí být vyšší, než 30 %.
- Změna, jejíž potřeba vznikla v důsledku okolností, které zadavatel jednající s náležitou péčí nemohl předvídat, která zároveň nemění celkovou povahu veřejné zakázky a její hodnota nepřekročí 50 % původní hodnoty závazku. Avšak celkové navýšení ceny zakázky (vícepráce - méněpráce) nesmí být vyšší, než 30 % (tento limit se sčítá s vícepracemi).
- Změny, které nemění charakter veřejné zakázky a jsou svým rozsahem nižší než finanční limit pro nadlimitní veřejnou zakázku a také nižší než 10 % původní hodnoty závazku, nebo 15 % původní hodnoty závazku ze smlouvy na veřejnou zakázku na stavební práce, která není koncesí.

VHODNÉ PODKLADY KE KONTROLE VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK Z HLEDISKA 3E

- Cíl aktivity organizace veřejné správy, k jejímuž naplnění je nákup od externího subjektu použit.
- Důvody pro použití externího nákupu; v určitých případech doplněné analýzou prokazující nákladovou výhodnost externí produkce oproti internímu zajištění.
- Způsob odstranění/snížení rizik plynoucích z obtížné měřitelnosti výstupů a možnosti vzniku monopolní závislosti.
- Objasnění vztahu mezi cílem aktivity organizace veřejné správy, cílem nákupu a předmětem plnění.

VHODNÉ PODKLADY KE KONTROLE VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK Z HLEDISKA 3E

- Identifikace podstatných vlastností předmětu plnění a způsob stanovení jejich minimálních (případně maximálních) hodnot.
- Zdůvodnění volby základního hodnotícího kritéria.
- V případě volby kritéria ekonomické výhodnosti objasnění ekonomické logiky konstrukce tohoto kritéria, způsobu stanovení vah či jiných koeficientů. U necenových dílčích kritérií objasnění způsobu stanovení užitného rozpětí.

OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ

- Jakým způsobem je možné vyřazovat ze soutěží o veřejné zakázky firmy, které se v minulosti neosvědčily?
- Navrhněte popis předmětu plnění v případě zakázky na poskytování stravovacích služeb v prostorách menzy.
- Který úřad vykonává ekonomickou kontrolu zadávání veřejných zakázek?

POUŽITÁ LITERATURA

- PAVEL, Jan. Veřejné zakázky a efektivnost. I. vyd. Praha : Ekopress, 2013. 121 s. ISBN 978-80-87865-04-0.
- Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek.