

PORADENSTVÍ – OBLAST VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ

Tento dokument byl vypracován sekcí konzultantů IFMA Czech Republic a slouží zájemcům k základnímu seznámení s problematikou Výběrových řízení.

Pro získání detailnějších informací je možno oslovit některého z konzultantů IFMA, Kontakty na konzultanty naleznete na webových stránkách organizace IFMA v sekci „Poradenství“.

Kapitoly dokumentu:

- Proč výběrová řízení
- Zadávací dokumentace pro výběrové řízení
- Průběh a vyhodnocení výběrového řízení

1. Proč výběrová řízení

Výběrová řízení v komerčním sektoru i ve veřejné správě (VS) jsou dlouhodobě opředena velkým množstvím příběhů o tom, jak se nepodařila, jak se musela opakovat či jak nepřinesla očekávaný výsledek. Stejně tak se často mluví o reálných nákladech, které bylo nutné vynaložit i po pořádání složitého výběrového řízení a co není tajemstvím, že tyto reálné náklady překročily očekávání, které z výběrového řízení vyplynulo. Společně ukazují tyto „báje“ povídky jedno a to, že přípravu výběrového řízení není dobré podcenit. Specialista - konzultant, který se přípravě výběrového řízení pro potřebnou službu, dodávku, dílo nebo zboží, věnuje obvykle uspoří zadavateli nemalé množství starostí, času, ale i finančních prostředků. Nedělejte výběrová řízení opakovaně, nebojte se jich a zkuste projít následující materiál. Možná Vám pomůže nebo ukáže cestu k tématům, která můžete projednat s některým z IFMA konzultantů pro oblast výběrových řízení. Výběrové řízení (zadávací řízení v terminologii veřejné správy) je formalizovaný postup, kterým je vybírán dodavatel, služba nebo výrobek pro potřeby zákazníka, respektive tzv. zadavatele.

1.1. Nejčastější důvody pro uspořádání výběrového řízení

- nespokojenost s kvalitou poskytované služby
- nutnost uspořádat výběrové řízení z důvodů naplnění interní směrnice „o nákup“
- snaha o snížení ceny nakupovaných služeb
- získání nového portfolia nemovitostí apod., které vyžadují úpravu služeb
- změna v pohledu na řízení nákupu služeb (insourcing vs. outsourcing apod.)
- standardizace procesů ve společnosti
- Veřejná správa (VS) - nastavení rozpočtů pro daný rok (dodržení rozpočtu příp. hledání úspor)

1.2. Možná rizika při rozhodování o výběrovém řízení

- vysoké personální náklady na opakované uspořádání nevhodně vypsání výběrového řízení
- špatná motivace pro pořádání výběrového řízení (snaha ušetřit bez širších souvislostí)
- zpracování výběrového řízení interními silami, bez zkušeností se soutěženou problematikou apod.
- tendr na nového dodavatele pouze z důvodu, že je to uvedeno v „nákupní směrnici“ zadavatele
- ovlivnění tendrem u jiného subjektu (jiné vstupní podmínky a předpoklady apod.)
- klient nemá ujasněno, zda bude umět v tendru přesně definovat své požadavky na službu (služba definovaná na vstupu) nebo nechá návrh úrovně služby na dodavateli (služba definovaná na výstupu). Pro úspěšné zavedení služby je nutné rozhodnutí o těchto přístupech nebo její řízené kombinaci.
- VS – dodržení závazných pravidel zákona č.134/2016 Sb. – ZZVZ (zákon o zadávání veřejných zakázek), zejména § 6 odst.1, 2. Výsledkem výběrového řízení, má být ekonomická výhodnost (problém ve vztahu k nejnižší ceně)

1.3. Výhody a nevýhody outsourcingu

Outsourcing je proces, při kterém společnost deleguje vedlejší činnosti a práci ze své interní struktury na externí společnost nebo skupinu osob (subdodavatele), kteří jsou na svou činnost specializovaní. Outsourcing se považuje za obchodní rozhodnutí, které má vést ke snížení nákladů a (nebo) k zaměření se na důležitější úkoly v rámci předmětu podnikání klienta, což souvisí mimo jiné se zvýšením kvality klientem poskytovaných produktů a také se zlepšením konkurenceschopnosti. Outsourcované služby mohou být poskytované komplexně zaměřeným subdodavatelem, který díky svému portfoliu zaměstnanců dokáže zasytit služby v plném rozsahu požadavků klienta.

Druhou možností je zajištění specializovanými společnostmi, které spravují vždy jen drobnou část ze služeb požadovaných a nakupovaných klientem.

1.3.1. Výhody outsourcingu:

- částečné přenesení rizik a zodpovědnosti na dodavatele služeb – soustředění se na vlastní výkon a produkty klienta (vlastní trestní odpovědnost zůstává na vlastníkově)
- předcházení krizovým situacím díky specializovanému týmu
- pružnější reakce na nové požadavky a zavádění nových metod a technologií
- okamžitá dostupnost odborníků pro různé oblasti
- zjednodušení podmínek pro fúze a reorganizaci klienta
- garance kvality úrovně služeb vyplývající ze smluvního vztahu
- zjednodušení manažerské práce a personálního zajištění (zaměstnavatelem je někdo jiný, odpadá mzdová agenda, povinná školení atd.)
- uvolnění finančních zdrojů na klíčové aktivity společnosti
- snížení operativních nákladů a redukce úvazku kontrolních pracovníků
- vytěsnění interně špatně zvládaných aktivit

1.3.2. Nevýhody outsourcingu (výhody insourcingu)

- ztráta odborného personálu – problém především při špatné funkci subdodavatele
- nejednoznačné stanovování rozsahu služeb (komunikace)
- loajalita vlastních zaměstnanců je vyšší než externistů
- ztráta kontroly nad odbornými činnostmi (kontrolu přebírá najatý facility manager)
- informační a datová bezpečnost – hrozí riziko vynesení informací externisty

1.4. Výhody a nevýhody jednoho dodavatele (komplexní dodávky služeb)

1.4.1. Výhody komplexní dodávky služeb FM:

- pouze jeden subjekt pro komunikaci – není nutné řešit koordinace
- zjednodušení smluvních vztahů – jedna smlouva, jedny smluvní podmínky
- lepší kontrola nad termíny a jejich plněním – důsledné hlídání pouze jednoho týmu
- zjednodušení při nastavení úrovně služeb a při jejich kontrole
- zajištění stejné kvality u všech podpůrných služeb
- převzetí odpovědnosti a rizik dodavatelem – ve všech poskytovaných službách
- složitější příprava, ale organizuje se pouze jedno výběrové řízení

1.4.2. Nevýhody komplexní dodávky služeb FM:

- možné navýšení ceny vlivem postoupení některých služeb na další subjekty (subdodavatel má subdodavatele)
- v případě nekvalitní komunikace vedoucích pracovníků se tento problém rozšiřuje na více podpůrných služeb, což způsobuje problémy především v případě požadavku na výměnu komplexního dodavatele
- ani vybraný dodavatel nemusí ve skutečnosti disponovat potřebnou erudicí, a tedy kvalitou, ve všech oblastech (jednotlivých službách)

1.5. Základní přehled služeb

V současné době neexistuje žádný jiný stanovený přehled služeb v oblasti facility managementu, než je ten v normě ČSN EN 15221 – 4: Taxonomie, klasifikace a struktury ve facility managementu.

Ustáleným zvyklostem na trhu odpovídá následující dělení služeb. Vychází z výše uvedené tabulky, ale je rozdělen spíše z hlediska zvyklostí než normativních předpisů.

1.5.1. Technický facility management

Jedná se o oblast specializovanou na správu technických zařízení a systémů, které jsou zabudovány do objektů. Běžně je vnímán jako soubor následujících činností:

- údržba a provoz technologií v objektu
- nutnost pasportu objektu
- opravy zařízení a stavebních prvků
- drobné rozšiřování či úpravy systémů
- pravidelné kontroly, revize a odborné technické prohlídky podle platné legislativy
- vedení provozní dokumentace
- provádění oprav, řešení havarijních stavů
- zajištění provozu technologického velínu a havarijní služby
- další činnosti v závislosti na konkrétních požadavcích

1.5.2. Ostatní služby facility managementu

Podle svých potřeb může Zadavatel poptávat i další specializované (tzv. infrastrukturní respektive administrativní) FM služby, mezi něž patří zejména:

- zajištění ostrahy, recepčních služeb, klíčového a kartového hospodářství
- úklidové služby
- údržba zeleně a úklid sněhu (letní a zimní údržba)
- odvoz a likvidace odpadu (komunální, tříděný, speciální, nebezpečný)
- provoz, údržba, servis a dodávka výpočetní techniky včetně její správy
- tisk, kopírování a dodávky kancelářských potřeb
- zařízení interiérů
- zásobování a vedení skladového hospodářství
- provoz centrální listovní podatelny, poštovních služeb nebo informačního call centra
- pravidelná kontrolní činnost a reporting napříč různými oblastmi
- zpracování rozptylových studií, provádění ohlašovacích povinností atd.

1.5.3. CAFM systém

Detaily týkající se pořízení CAFM systému, **zefektivnění správy nemovitostí pomocí CAFM systému naleznete v samostatném dokumentu v této sekci v oblasti CAFM systémy.** V rámci nákupu CAFM je možné poptávat především tyto služby:

- Analýza potřeb klienta v oblasti CAFM
- Poradenské služby vedoucí k výběru CAFM
- Licence pro nákup vlastního CAFM systému (řešení On premise nebo SaS (software as a service) včetně podpory)
- Integrace CAFM na stávající SW klienta (propojení s účetním systémem apod.)
- Implementace CAFM systému a import dat pro použití CAFM systému

1.5.4. Energetický management

Detaily týkající a spojené s **energetikou naleznete v samostatném dokumentu v této sekci v oblasti Energetika**. Komplexní energetický management spojuje dodržení podmínek platné legislativy ČR i EU, důraz na šetrnost k životnímu prostředí a také ekonomickou optimalizaci provozování energetických systémů. Důraz bývá kladen na fakt, že i při snaze o snížení energetické náročnosti nebo finančních nákladů na provoz musí být stále zachována kvalita vnitřního prostředí a jeho základní fyzikální parametry (požadovaná teplota, vlhkost, rychlost proudění vzduchu atd.)

Obecně se do této problematiky zahrnují následující oblasti činností a služby:

- správa a kontrola smluv (dodávka médií apod.) a příslušných dokladů
- zpracování a předávání předepsaných technických výkazů dotčeným stranám dle obchodních podmínek a platné legislativy ČR
- výběr dodavatelů médií včetně možnosti výběru přes aukce na burze
- plánování, vyhodnocování a sjednávání dodávek médií s dodavateli
- provádění hlavních odečtů a vyhodnocování skutečných hodnot se sjednanými
- kontrola dodavatelských faktur
- energetické řízení provozu objektu dle vyhlášených regulačních stupňů a v souladu s regulačním plánem
- poradenská činnost
- reporting – měsíční a roční zpracování výkazů a diagramů o spotřebě energií, statistické, objemové a cenové vyhodnocování, optimalizační opatření
- zpracování dokumentů a studií souvisejících se spotřebou energií budovy (EA, PENB, pasportizace energetického hospodářství apod.)
- vyhodnocování úspor z různých opatření a projektů atd.
- další činnosti související s energetickou náročností budov a organizací

1.5.5. Environmentální management

Environmentální management v sobě ukrývá mnoho různých oborových problematik. Je nutné jej vnímat jako ucelený proces jednání a chování osob i celých společností v souladu s obecnými principy šetrnosti vůči životnímu prostředí. Jednou z možných metodik, která standardy v oblasti environmentálního managementu upravuje, například ČSN EN ISO 14001 [8]. Zvládnutím tohoto nebo i dalších systémů environmentálního managementu (Environmental Management Systems, EMS), je prokazováno, že certifikovaná společnost chrání životní prostředí a snižuje dopady, které na životní prostředí její činnost má.

1.5.6. Property management

V praxi je možné pozorovat, že oblast property managementu je vnímána jako součást facility managementu. Jedná se ovšem o specializovanou oblast, která řídí, eviduje a optimalizuje využití vnitřních prostor především nájemních budov. Dohlíží na maximální obsazenost prostor a také na správné vybírání nájmů a dalších plateb od jednotlivých nájemníků například v administrativních nebo obchodních centrech či logistických areálech. Postihuje veškeré administrativní, ekonomické a obchodní procesy, které souvisejí s vlastnictvím vaší nemovitosti.

Principiálně je vhodnější oddělovat property management od facility managementu, protože díky správnému property managementu budov je možné eliminovat některé nevýhody outsourcovaného facility managementu, například ztrátu kontroly nad odbornými činnostmi.

- zastupování klienta v dohodnutých záležitostech vůči třetím stranám
- správa smluv, vedení účetnictví

- vedení a aktualizace seznamu majitelů / nájemců, předávání nebytových prostor a objektů, kalkulace provozních nákladů a dodržování schváleného finančního plánu
- fakturace, inkaso, kontrola včasnosti úhrad faktur, vystavování upomínek
- vypořádání přeplatků a nedoplatků z vyúčtování služeb a energií
- kontrola a úhrada dodavatelských faktur
- ekonomické a daňové poradenství, účetní audity, obchodní evidence
- řízení odstraňování garančních závad, zpracování a vedení provozní dokumentace a klíčového hospodářství
- optimalizace provozních nákladů
- opatření vůči mimořádným situacím (živelní katastrofy)
- pravidelný reporting
- PO a BOZP
- vedení evidence odpadů

1.5.7. Majetkoprávní služby

- zakládání Společenství vlastníků jednotek dle platné legislativy
- uzavírání, kontrola plnění a výpovědi nájemních a dalších provozních smluv
- návrhy na zápisy do obchodního rejstříku
- uzavírání pojistných smluv a zastupování vlastníka v případě pojistných událostí
- vyřizování stížností a případné vymáhání pohledávek
- nasmlouvání dodávek energií – elektřiny, vody, plynu a tepla
- správa hmotného a finančního majetku orgánů akciové společnosti atd.
- zajištění organizace představenstva společnosti, dozorčí rady, valné hromady
- vedení a aktualizace seznamů akcionářů
- zajištění obchodní činnosti
- správa smluv s dodavateli a jednotlivými akcionáři, správa administrativy stanov a směrnic akciové společnosti
- jednání s orgány státní správy, soudy, pojišťovnami a třetími osobami
- vedení finanční, účetní a daňové agendy
- zpracování měsíční účetních uzávěrek, rozpočtu, roční účetní závěrky, výroční zprávy a zprávy o vztazích, přiznání k DPH a přiznání k dani z nemovitosti

1.6. Využití služeb konzultanta

Aby se zadavatel vyvaroval nedostatkům a chybám ve výběrovém řízení, je vhodné využít služby specializovaného odborníka, konzultanta apod. Díky tomu je možné připravit a administrovat výběrové řízení, na jehož konci bude stát erudovaná osoba nebo společnost, která bude chápat požadavky zadavatele / zákazníka a bude schopna tyto jeho požadavky na poptávanou službu adekvátně uspokojit. Konzultant ve spolupráci s VS musí prokázat jak odbornou znalost, tak znalost zákona ZZVZ.

1.6.1. Role konzultanta

- analýza skutečných potřeb zákazníka
- analýza stávajícího způsobu nákupu FM služby, identifikace potenciálu pro zlepšení (identifikace stávajících nedostatků)
- konzultace spojené s popisem skutečného očekávání zákazníka
- příprava společnosti zákazníka na nové výběrové řízení (komunikace se zaměstnanci apod.)
- zajištění sběru / přípravy relevantních podkladů pro výběrové řízení
- příprava jednotného uceleného zadání pro efektivní průběh výběrového řízení (cenové tabulky, texty s funkčními i nefunkčními požadavky apod.)

- zajištění návrhu technických a odborných částí smlouvy pro poptávané FM služby (Rámcová smlouva, smlouva o dílo, SLA apod.)
- administrace spojená s vypsáním výběrového řízení (výběr relevantních potenciálních dodavatelů, vypsání, komunikace s uchazeči, zajištění prohlídek místa plnění, odpovědi na dotazy uchazečů apod.)
- pro VS zajistit komplexnost zadání výběrového řízení
- nezávislé vyhodnocení cenových nabídek, zpracování podkladů pro rozhodnutí managementem zadavatele (nastavení kritérií)
- pro VS stanovit parametry hodnocení nabídek a ustanovení členů výběrové komise
- omezení komplikací v průběhu výběrového řízení
- převzetí zodpovědnosti za úspěchy i neúspěchy výběrového řízení a následného poskytování poptávaných služeb vítězným uchazečem

Všechny služby konzultanta by měly být vždy provedeny ve spolupráci s pověřenými zástupci zadavatele. Cílem práce konzultanta by měla být pomoc záměřům zadavatele, nikoliv vnucení názorů konzultanta do zcela odlišné firemní kultury a struktury zadavatele.

1.7. Fungování veřejné správy (VS) při zajišťování FM služeb

- VS zajišťuje služby jak vlastními silami, tak i dodavatelským způsobem. Fungování VS musí akceptovat nastavené plány ročních čerpání rozpočtů. Před výběrem dodavatelů FM služeb je nutné provedení analýzy (s využitím výše popsaných bodů). Výsledkem výběrového řízení ve VS je především ambice kvalitnějšího zajištění poskytovaných služeb, kam je třeba zohlednit specifické podmínky VS (organizační členění, personální obsazení, plánování rozpočtových možností, čerpání nákladů apod.).

2. Zadávací dokumentace pro výběrové řízení

2.1 Pravidla kvalitního zadání výběrového řízení

Výsledek výběrového řízení je obvykle závislý na kvalitě uchazečů, kteří se ve výběrovém řízení představí. Co však rozhoduje o kvalitě uchazeče? Podle čeho nastavit parametry pro jejich hodnocení a následný výběr? Je to délka praxe, množství realizovaných zakázek? Jejich finanční objemy? Reference srovnatelné velikosti řešení? Doporučující dopisy stávajících nebo minulých zákazníků? Shlednutí již implementovaných řešení nebo možnost vyzkoušení výrobku na omezenou dobu?

Problém výběrových řízení ve státní správě známe snad všichni. Tím nejznámějším je vztah ceny a kvality. Hodnocení nabídek pouze na nejnižší cenu je časté a obvykle sice nejjednodušší, ale lze ho použít jen tam, kde je jednoznačně definován požadavek na kvalitu a vlastnosti předmětu plnění. Další možností je zohlednit celé nákladové hledisko plnění – náklady životního cyklu. Jedná se např. o náklady související s předmětem veřejné zakázky od okamžiku jeho vzniku až do okamžiku ukončení jeho ekonomické životnosti. Soukromí zadavatel samozřejmě může chtít kvalitnější plnění, i když bude dražší, ale toto by se mělo odrazit ve stanovených hodnotících kritériích.

Specifikace důvodu, proč se má výběrové řízení pořádat.

Například:

- nový objekt v portfoliu s nutností správy
 - nespokojenost se současným dodavatelem
 - snaha o kvalitnější organizaci služeb
 - firemní politika pravidelného tendrování z důvodu bezpečnosti apod.
-
- identifikace týmu a lídra přípravy dokumentace, který se výběrovému řízení bude věnovat, přizvání konzultanta apod. (včetně zapojení vrcholového managementu ve vybraných případech a fázích)
 - vytvoření jednotné a srozumitelné zadávací dokumentace pro všechny oslovené uchazeče (jednotné cenové tabulky apod., poskytnutí všech relevantních podkladů všem uchazečům), která definují veškerá pravidla, očekávání, termíny apod.
 - jednoznačná a srozumitelná specifikace požadavků klienta na jednotlivé FM služby, specifikace jako závazný parametr pro VS v rámci zákona ZZVZ (Zákon o zadávání veřejných zakázek č. 134/2016 Sb.)
 - ve VS je nutné správně identifikovat předpokládanou výši veřejné zakázky a na základě toho zvolit adekvátní typ a postup pro výběr dodavatele.
 - plánování - adekvátní dostatek času na celé výběrové řízení, a především na tvorbu kvalitní cenové nabídky (za týden se komplexní FM pro administrativní budovu ocenit nedá).
 - více kolové výběrové řízení, které umožní všem uchazečům pochopit zadání, očekávání klienta a poznat prostředí, ve kterém bude FM služba poskytována apod.
 - při určité velikosti plánovaného výběrového řízení provést předvýběr uchazečů = Request for information (RFI) = tržní konzultace vedoucí k získání základních informací, které pak zlepší vlastní výběrové řízení (RFP = Request for price). Strukturovaný dotazník na základní parametry dodavatelů FM služeb (kontaktní údaje, struktura společnosti včetně majetkových vztahů, historie společnosti, finanční ukazatele, přehled poskytovaných služeb, pokrytí území (pobočky), počty zaměstnanců, reference a kontakty na ně atd.)
 - zvážit, zda vypovídat stávajícího dodavatele ještě před rozhodnutím o výherci nebo až po finálním výběru
 - zvážit možnosti využití nákupního (aukčních) portálu (jako například Ariba Sourcing, PROEBIZ ...) pro vyšší míru transparentnosti výběru

2.2 Příprava zadávací dokumentace

Hlavní podklady a dokumenty pro vypsání kvalitního výběrového řízení je potřeba připravovat vždy s ohledem na typ a rozsah požadovaných FM služeb. Každá z oblastí FM služeb má svá specifika a s ohledem na ně je nutné zajistit i správné podklady.

Mezi obecné dokumenty potřebné pro většinu výběrových řízení na FM služeb patří:

- stavební dokumentace skutečného provedení nemovitosti (lze alternovat zjednodušeným pasportem)
- dokumentace skutečného provedení technických zařízení v budově (technologický pasport)
- soubor aktuálně platných smluv / objednávek pro konkrétní FM službu
- další dokumenty vztahující se k poptávané FM službě
- přístup do stávajícího CAFM systému / HelpDesku
- současná platná SLA, režim služeb (kapacity a časy), parametry KPI (klíčový hodnotící ukazatel), CPI (kritický hodnotící ukazatel) a jejich zahrnutí do smluvního vztahu
- v případě CAFM pak výpisy (statistika) HelpDesk požadavků

Správná dokumentace musí uchazeče informovat alespoň o:

- záměru zadavatele, popis objektů a očekávání apod.
- přesná SLA a KPI, pokud je požadováno
- draft smlouvy nebo požadovaných obchodních podmínek Klienta
- strukturovaná podkladová data pro ocenění (ideálně excel tabulky již s výpočtovými vzorci) s technologickým, úklidovým a jednotkovým pasportem s danými frekvencemi a požadovanými lhůtami pro technologie).
- možnost prohlídky místa plnění
- kontakt pro doplňující dotazy. Jakékoli chyby je možno opravovat na základě možnosti Q & A (dotazy a odpovědi)

2.3 Doporučený obsah zadávací dokumentace

- představení zadavatele a definování hlavní kontaktní osoby
- požadavky na uspořádání cenové nabídky uchazeče
- forma předání cenové nabídky – email, papírová verze, počet kopií včetně elektronického nosiče
- požadované potvrzení cenové nabídky osobou Uchazeče (statutární zástupce, určená osoba pro výběrová řízení)
- podmínky pro účast ve výběrovém řízení
- kvalifikační požadavky na uchazeče - pokud již nebyly doplněny do RFI (Request for information = „“) včetně výpisů z obchodního rejstříku a živnostenského rejstříku, pojistky atd.
- popis požadovaných FM služeb, jejich rozsah apod.
- doporučení na kvalifikace zaměstnanců – mzdové minimální hranice
- tabulky pro ocenění uchazečem (vlastní cenová nabídka) - viz výše doporučení na strukturu excel dokumentace
- identifikace hodnotících kritérií a průběhu celého výběrového řízení,
- draft smlouvy Zadavatele s obecnými podmínkami spolupráce, v přílohách popis požadovaných služeb jako součást zvažované smlouvy
- harmonogram výběrového řízení – časový plán včetně termínu místní prohlídky, definování postupu včetně jednotlivých „kol“ výběru, termínování předpokládaného zahájení a převzetí služeb
- informace o tom, zda je požadována osobní prezentace navrhovaného řešení
- složka s poskytovanou podkladovou dokumentací potřebnou k ocenění, fotodokumentace apod.
- možnost předložení alternativní nabídky dle návrhu uchazeče

2.4 Možné nedostatky zadávací dokumentace

- pro rozhodování o výsledku VŘ je nutné stanovit odborně způsobilou komisi – neponechat rozhodnutí o výsledku pouze na nákupním oddělení
- zadání není jednoznačné, sejdou se neporovnatelné nabídky uchazečů
- podklady pro cenovou nabídku jsou v needitovatelných formátech, komplikace pro uchazeče (cenové tabulky v PDF, draft smlouvy k připomínkování v PDF apod.)
- pro VS - nejednoznačné zadání je v rozporu se zákonem ZZVZ
- zadání není dostatečně konkrétní, uchazeč nemusí dobře porozumět požadavkům a do vztahu se vnáší nepochopení hned od první chvíle
- příliš složité zadávací dokumentace, složitá předložená vzorová smlouva apod.
- pro VS – navržená smlouva je součástí zadávacího řízení
- bez jasné specifikace požadavků na FM služby je kladen intenzivní tlak na cenu dodávky služeb.
- na straně Zadavatele chybí osoba odpovědná za výběr dodavatele, osoba nemá patřičnou erudici pro posouzení nabídek a následné hodnocení kvality služby, chybí i ve VS, o to větší důležitost a váha konzultanta
- ve výběrovém řízení nejsou involvováni zaměstnanci zadavatele, kteří budou následně službu odebírat, hodnotit apod.
- stávající dodavatel FM služby je přizván do nového tendru bez detailního vysvětlení požadavků na změny apod.

2.5 VS a závazná pravidla zákona č.134/2016 Sb.

- Nastavení zákonných parametrů výběrového řízení (s využitím výše popsaných bodů)
- Jednotlivé typy zadávacích řízení:
 - VZMR – veřejná zakázka malého rozsahu
 - JŘBU - jednací řízení bez uveřejnění
 - Otevřené podlimitní řízení
 - Otevřené nadlimitní řízení
- Každý typ má své finanční limity samostatně stanovené pro:
 - služby
 - dodávky
 - stavební práce
- S použitým typem zadávacího řízení souvisí předpokládaná délka výběrového řízení (1 – 3 měsíce)
- Zásadní je, aby komise nastavila podmínky soutěže – co bude součástí kvalifikace, jaké budou parametry splnění reference a stanovení způsobu hodnocení nabídek.

3. Průběh a vyhodnocení výběrového řízení

Zadavatel má vědět jaké typy uchazečů, respektive dodavatelů může oslovit. Pokud to neví, pomůže rešerše trhu či tzv. předběžná tržní konzultace, která spadá do řešení ve veřejném sektoru. I v komerční sféře je vhodné provádět transparentní výběrová řízení. Pomůže to v zorientování se na trhu, protože první známé řešení nemusí být dlouhodobě to nejvhodnější.

3. Pravidla kvalitního vyhodnocení výběrového řízení

- dodržení harmonogramu a podmínek výběrového řízení
- projednání smluvních podmínek s nejlepšími adepty z řad uchazečů. Smlouva vnucená zadavatelem nikdy nevede ke spokojené spolupráci obou stran
- transparentní a nezávislé vyhodnocení nabídek, prezentace uchazečů, představení osoby odpovědné za zakázku a prokázání způsobu zajištění služeb
- čas na převzetí zakázky od předchozího dodavatele FM služby, moderování předání podkladů, datové evidence apod., prostor pro implementaci novým poskytovatelem, čas adaptace na převzetí zakázky
- pravidelná setkávání mezi zadavatelem a uchazečem po zahájení spolupráce a vyhodnocování poskytování FM služeb

3.1 Fáze výběrového řízení

Každé výběrové řízení probíhá v předem daných fázích. Správný postup v jednotlivých fázích je předpokladem úspěšného výběrového řízení.

3.1.1. Rozhodnutí a příprava výběrového řízení

- viz body uvedené výše
- kompletní příprava dokumentace
- zvolení způsobu zveřejnění zadávací dokumentace

3.1.2. Zveřejnění zadání (včetně kritérií posuzování)

Způsoby:

- **Zveřejnění:** Při zveřejnění zadání oznamuje zadavatel v podstatě neomezenému počtu uchazečům svůj úmysl zadat výběrové řízení, oznámení je výzvou k podání nabídky a k prokázání splnění podmínek účasti (zveřejnění na vybraném webovém portále apod.).
- **Rozesláním výzvy:** vybraným uchazečům oznamuje zadavatel svůj úmysl a to omezenému počtu potencionálních dodavatelů.

Způsoby zveřejnění zadání:

- rozeslání výzvy k podání nabídky vybraným uchazečům
- uveřejnění oznámení o zakázce na profilu zadavatele
- dynamický nákupní systém
- elektronická aukce

3.1.3. Odevzdání nabídek

Odevzdání nabídek probíhá v souladu se zadávací dokumentací. Možnosti odevzdání jsou:

- v papírové podobě na určené místo nebo poštou apod.
- elektronicky, zasláním na kontaktní e-mail Zadavatele
- elektronicky formou nahrání souborů do vybraného online prostředí apod.
- osobní prezentací nabídky, pokud to zadavatel požaduje

3.1.4. Otevření nabídek

Otevírání a čtení nabídek probíhá v souladu se zadávací dokumentací. V případě požadavku na odevzdání nabídek v papírové podobě, probíhá fyzickým otevíráním obálek. V případě požadavku na elektronické odevzdání nabídek, probíhá elektronicky. Otevírání nabídek má probíhat za přítomnosti předem jmenované odborně způsobilé komise bez zbytečného odkladu po uplynutí lhůty pro podání nabídek spolu s posouzením splnění podmínek účasti v zadávacím řízení.

V případě nesplnění některého kritéria zadavatele:

- nabídka uchazeče, který nesplnil podmínky, se vyřadí
- uchazeč, který nedodal veškeré dokumenty nebo je nedodal v požadované formě apod. může být vyzván k doplnění
- podepsaný protokol komisí o otevírání nabídek s informacemi o splnění podmínek uchazečů je postoupen spolu s nabídkami k dalšímu vyhodnocení - posouzení.

3.1.5. Hodnocení nabídek

V soukromé sféře má uchazeč možnost vybrat si nabídku uchazeče, dle uvážení komise nebo rozhodujícího orgánu. Vhodné je, aby k hodnocení bylo přistupováno rovným způsobem a ostatní uchazeči byli informováni o výsledku i o argumentech, proč ve výběrovém řízení neuspěli.

Hodnotí se pouze nabídky těch uchazečů, kteří splnili podmínky účasti v zadávacím řízení. Nabídky mohou být hodnoceny podle jejich ekonomické výhodnosti. Ekonomická výhodnost nabídek se hodnotí na základě nejvýhodnějšího poměru nabídkové ceny a kvality včetně poměru nákladů životního cyklu a kvality. Ekonomická výhodnost nabídek se může hodnotit také podle nejnižší nabídkové ceny nebo nejnižších nákladů životního cyklu. Metoda hodnocení nabídek musí být předem dána v zadávací dokumentaci, kdy se každému hodnotícímu kritériu přiřadí váha hodnocení. Z vyhodnocení nabídek se pořizuje zápis, který podepíší členové hodnotící komise.

3.1.6. Zveřejnění výsledků

Probíhá v souladu s postupem popsáním v zadávací dokumentaci.

Možnosti zveřejnění:

- zveřejněním na profilu zadavatele
- obeslání uchazečů elektronickou nebo papírovou formou
- prezentace výsledků výběrového řízení všem uchazečům při osobním setkání apod.

Následně probíhá jednání o podmínkách smlouvy, zahájení činnosti vítězného uchazeče a další kroky vedoucí k poskytování služby.

Po zveřejnění výsledku výběrového řízení by měla být kompletní dokumentace o výběrovém řízení archivována pro případné další podobné aktivity zadavatele.

Doklady vhodné k archivaci:

- zápisy z úvodních interních jednání, které dokumentují rozhodnutí a argumenty pro výběrové řízení
- pracovní dokumenty související s vytvořením zadávací dokumentace

- finální zadávací dokumentace v kompletním rozsahu včetně doplňkových úprav na základě dotazů uchazečů apod.
- záznamy o přijatých nabídkách a jejich hodnocení
- smlouvy s vítězným uchazečem

Doporučujeme všechny dokumenty archivovat jak v editovatelné, tak i ve výsledné (vypsané, podepsané) podobě.

3.2. Možné nedostatky při vyhodnocení výběrového řízení

- je počítáno s hodnocením parametrů služby, které ale nejsou součástí zadávací dokumentace
- hodnocení uchazečů probíhá pouze na základě předložené cenové nabídky, bez prokázání skutečných dovedností
- netransparentní, subjektivní hodnocení nabídek
- komise, která není dostatečně odborně způsobilá (odbornost může dodat externí specializovaný konzultant)
- vyhraje nejlevnější, nikoliv „nejvhodnější“ nabídka
- hodnotí se pouze část služby, další náklady a souvislosti jsou ukryty, nejsou součástí výběrového řízení a projeví se až po hodnocení a spuštění spolupráce
- průtahy při vyhodnocení, které zkrátí vítěznému uchazeči čas na přípravu spuštění projektu

3.3. VS dodržování zákona ZZVZ

- Zvláštní pozornost věnovat § 6 odst. 1 a 2 citace zákona:

Zásady zadávání veřejných zakázek

(1) Zadavatel při postupu podle tohoto zákona musí dodržovat zásady transparentnosti a přiměřenosti.

(2) Ve vztahu k dodavatelům musí zadavatel dodržovat zásadu rovného zacházení a zákazu diskriminace.

- Tyto paragrafy je nutno vnímat velmi citlivě. V případě soudních sporů jsou tyto body často využívány pro napadnutí výběrového řízení z důvodů netransparentnosti, nepřiměřenosti a diskriminace!