

**Bulletin pre profesionálov
vo verejnom obstarávaní a firemnom nákupe**



Záleží nám na kvalite Vašej práce!



„PASSION FOR PROCUREMENT“

Po slovensky vášeň pre nákup. Takýto krásny nadpis som raz videla pri jednej návšteve nákupného tímu. Veľmi sa mi páči. Motto, ktoré predstavuje energiu, nasadenie a cieľ celého tímu. Možno by ste neverili, ale ide o tím obstarávateľskej organizácie, teda spoločnosti, v ktorej sa skĺbuje súkromný nákup (tzv. non – core komodity) a nákup podľa postupov a pravidiel verejného obstarávania (tzv. core komodity). Tento tím dosahuje krásne veci. Ich interný manažment nákupu je detailne premyslený a samozrejme, rokmi budovaný.

Musím sa ale priznať, že toto motto sme si požičali aj my a čoraz častejšie zaznieva aj v našej kancelárii (dokonca s doplnením slovíčka „public“). Keď si človek uvedomí, že ho práca baví, má ju rád a z výsledkov sa teší, nabije ho to energiou a vyjasní mu to myseľ. Naozaj!

Rok 2017 nám priniesol veľa zaujímavých projektov, spoločenských zmien aj prekvapivých novín. Máme pocit, že pomaly začína vánok „modernizácie verejného nákupu“. Cítime potrebu, počujeme hlasy a dokonca aj riešenia viacerých otázok, ktoré tu znejú už dlhšiu dobu. Veľké očakávania sú vkladane aj do novovznikajúceho Inštitútu pre verejné obstarávanie, ktorý na úrade vzniká. Teší nás aj záujem profesionálnych nákupcov s medzinárodnými skúsenosťami zo súkromného sektora zdieľať svoje know – how a pomôcť verejnému sektoru.

Ja osobne mám obrovskú radosť z víťazov FSA 2017. Objaviť a oceniť tím z Ukrajiny, ktorý vyvinul a implementuje nákupno – analytický open-source softvér. Sú skutočne výnimoční. Ak máte možnosť spoznať alebo pracovať s ich softvérom Prozorro, určite nám dajte vedieť.

Množstvo otázok sa točí aj okolo používania sociálnych aspektov v nákupe, a to či už verejnom alebo súkromnom. Sám splnomocnenec Vlády SR pre rómske menšiny privíta skúsenosti zo súkromného sektora, ktorý pri nákupe pomohol alebo zohľadnil potreby určitej skupiny obyvateľov.

Jedna konferencia strieda druhú a my veríme, že pozitívna nálada, inšpiratívne diskusie a odborné prednášky sa nám podaria preniesť z Ostravy (kde bol už XIII. výnimočný ročník eBF tentokrát s legendou nákupu pánom Petrom Kraljičom) do Tatranskej Lomnice, kde sa na Vás už 20. – 21. marca 2018 nesmierne tešíme.

Za tím APUEŇ Marcela

Dve veľké voľby pre slovenské verejné obstarávanie očiami Jaroslava Lexu	4
Sociálne verejné obstarávanie pohľadom splnomocnenca Vlády SR pre rómsku komunitu Ábela Ravasza	5
eBF 4.0	8
V roku 2018 nás čaká už VI. ročník našej jarnej konferencie	10
Pridaná hodnota v nákupe	12
FSA 2017 - Kto si odniesol krásnu sklenenú kocku?	13
Vráťme zmysel nákupu do verejného sektora	16
Voľba vhodnej úrovne TCO analýzy	17
Dodržujú sa princípy verejného obstarávania?	19
Nákupčí versus Interní zákazník: kvadratura kruhu?	21
Uplatnenie § 40 ods. 6 písm. g) - naozaj je to dobrý nápad?	23

Bulletin pre profesionálov vo verejnom obstarávaní a firemnom nákupe

Vydáva APUeN SK

Číslo 9, Ročník 5.

Spracovali: Marcela Turčanová

Adresa redakcie: APUeN SK, Ružová dolina 6, 821 08 Bratislava

Tel.: 0908 225 248, email: turcanova@apuen.sk

Text neprešiel jazykovou úpravou.

DVE VEĽKÉ VOĽBY PRE SLOVENSKÉ VEREJNÉ OBSTARÁVANIE OČAMI JAROSLAVA LEXU

Možno to niekomu nenapadne ale to, že sa na Slovensku prvý krát v jeho histórii uskutočnilo verejné vypočutie kandidátov na predsedu Úradu pre verejné obstarávanie (ďalej aj „ÚVO“ alebo „úrad“) je fantastické. To prvé verejné vypočutie zorganizovala 23. 5. 2017 Americká obchodná komora – AMCHAM v hoteli Austria Trend v Bratislave. Patrí jej za to veľká vďaka. Samozrejme aj všetkým mimovládny organizáciám, ktoré sa na tom podieľali.

Keďže som sa na tomto prvom verejnom vypočutí zúčastnil, dovoľm si sprostredkovať svoje pocity a dojmy z tejto, naozaj mimoriadnej, udalosti.

Do prvej voľby sa prihlásili len dve kandidátky a dvaja kandidáti. S kandidátmi to teda bolo poskromne. Či to spôsobili veľkonočné sviatky a s tým súvisiaci nedostatok času na rozhodnutie, prípravu a vypracovanie projektu, nevedno. Kandidátmi v prvej voľbe boli p. Sivová, p. Tábořská, p. Kubovič a p. Méry. S prihláškou p. Sivovej boli problémy a z mne neznámych dôvodov sa kandidatúra nakoniec vzdala. Zostali tak len traja odvážlivci, ktorí sa rozhodli bojovať v týchto nestálych a nebezpečných vodách.

Vypočutie bolo mimoriadne ostro sledované. Sála bola plná známych osobností z podnikateľského sektora, najdôležitejších mimovládok a novinárov zo všetkých významných médií.

Predstava, že by sa stal predsedom ÚVO politický kandidát, prípadne neodborník, bola pre všetkých prítomných neprijateľná. O to viac som sa obával, či redaktor z televízie Markíza p. Kovačič túto vysoko odbornú tému zvládne. Nebudem Vás napínať, zvládol to na jednotku s hviezdickou. Vďaka tomu, že túto tému nepodcenil (a možno mal po ruke osobu, ktorá ho naozaj dobre vyškolila), bolo na čo pozerieť.

Prvá časť diskusie sa venovala súčasnému stavu krajiny. Každý z kandidátov sa vyjadroval k tomu, prečo máme v 31 % verejných súťaží len 1 ponuku alebo prečo 54 % manažérov má skúsenosť s korupciou vo verejnom obstarávaní. Ako prvá dostala slovo p. Tábořská – vtedajšia predsedníčka ÚVO, po nej hovoril p. Méry a potom p. Kubovič. P. Méry, ktorý nikdy nepracoval na ÚVO, bol v miernej nevýhode oproti svojim dvom protikandidátom, lebo nepoznal konkrétne procesné a rozhodovacie postupy pri tvorbe metodiky a námietok. P. Méry sa napríklad vyjadril, že zabezpečí jednotné rozhodnutia ÚVO. Moderátor sa teda opýtal p. Kuboviča, či aj on to vie zabezpečiť. P. Kubovič vysvetlil, že za súčasného právneho stavu, kedy Rada ÚVO rozhoduje ako kolektívny orgán, nie je možné zabezpečiť jednotné výstupy z ÚVO. Moderátor diskusie p. Kovačič dával zabráť všetkým kandidátom bez rozdielu. Po otázke, či

lehota 120 dní na rozhodnutie zo strany ÚVO nie je príliš dlhá sa dostala pod tlak aj p. Tábořská. Moderátor ju rozhodne nešetril. Domáhal sa konkrétnych odpovedí. Rovnako však pristupoval aj k ostatným kandidátom. Otázka striedala otázku a odpovede boli pozorne sledované. Napätie v sále by sa dalo kráčať. Prispelo k tomu aj to, že odborná verejnosť mala možnosť navrhovať otázky a hlasovať o nich alebo ich priamo položiť, čo v plnej miere využívala. Treba povedať, že vypočutie trvalo viac ako dve hodiny. Bolo to naozaj náročné pre všetkých zúčastnených. Po tom, ako sa moderátorovi podarilo vyviezť z koncentrácie p. Méryho, to v sále priam vrelo.

Ako už všetci viete, toto vypočutie naozaj zásadne ovplyvnilo voľbu nového predsedu. Vláda tento pokus nakoniec (ne)pochopiteľne zrušila (vraj si ministri nevedeli vybrať).

Pre tých menej známych problematiky voľby predsedu úradu malá vsuvka – Národná rada SR volí predsedu úradu z kandidátov (u nás je to zatiaľ vždy len jedna osoba), ktorých jej navrhuje Vláda SR. Práve v prvom pokuse sa v plnej nahote ukázalo, že tento kolektívny orgán nedokáže posúdiť vhodnosť a odbornosť kandidátov. Očakávali sme, že pre druhú voľbu bude zvolená odborná nezávislá komisia, ktorá kandidátov vyspovedá a posúdi ich odbornosť, ale aj nezávislosť. Práve takéto riešenie by bolo ideálne, nakoľko pri politickej voľbe sa dostanú do podozrenia aj nezávislé osobnosti s primeranými odbornými znalosťami. K tomu však pri druhej verejnej voľbe nedošlo.

Do druhého kola, resp. druhej voľby, ktoré by sme mohli nazvať aj prázdninové, sa prihlásilo až 10 kandidátov, z ktorých opäť jedného Úrad vlády SR vylúčil. Zostalo nám tak 9 kan-



didátov - 4 kandidátky a 5 kandidátov. Menovali sa hlásili p. Polónyi, p. Tábořská, p. Sívová, p. Šikulajová, p. Džuppa, p. Hasay, p. Hlivák, p. Kubovič a p. Sliška.

Druhá voľba bola, podľa môjho názoru poznačená vládou koalíčnou krízou. Mohli by sme povedať, že táto kríza sa prejavila aj pri uskutočnení druhého kola. Vláda sa tak ponáhľala, že sa druhé verejné vypočutie AMCHAM a mimovládкам ani nepodarilo uskutočniť. Tie požiadali o primeraný čas (z dôvodu vysokého počtu kandidátov a potrebu preskúmania ich projektov, ale aj vzhľadom na prázdninové obdobie). Vláda im ale žiadaný čas nedala a vypočutie kandidátov z druhého kola sa rozhodla zrealizovať presne v medzisviatkový deň, t.j. 30. augusta (kedy je väčšina ľudí na dovolenke). Mohlo to však byť spôsobené aj tým, že v prvom kole práve vďaka verejnému vypočutiu a pravdivosti jedného z kandidátov, bola radšej voľba zrušená.

Druhá voľba tak prebiehala len vypočutím kandidátov pred vládou, ktorá zvládla vypočuť všetkých 9 kandidátov za cca 4 hodiny. Osobne to považujem za mimoriadne smutné, lebo verejnosť nemala skutočnú mož-

nosť overiť odbornosť, ani nezávislosť kandidátov. A verte mi, že po prvom kole som sa na túto možnosť veľmi tešil.

Voľbu predsedu tak dôležitého úradu vnímam veľmi citlivo. Vždy som si želal a stále to platí, aby sa predsedom ÚVO stala nezávislá osobnosť s právnickým vzdelaním, ktorá vzišla z naozaj nezávislej voľby. Dôvod mojej túžby je pre mňa ako právnik so záujmom analyzovať rozsudky Súdneho dvora EÚ jednoduchý - ak by bol úrad vedený osobou s právnickým vzdelaním, ktorá vzišla z nezávislej voľby (t.j. voľby, ktorú môžeme považovať za nezávislú od exekutívnej zložky štátu - napr. ako voľba generálneho prokurátora alebo predsedu Najvyššieho súdu SR), úrad by mal možnosť klásť Súdnemu dvoru EÚ prejudiciálne otázky. Teda, veľmi neformálne povedané, poradiť sa so Súdny dvorom EÚ a vypýtať si jeho názor na konkrétnu situáciu, aplikáciu konkrétneho ustanovenia smernice. A verte mi, že v praxi je takých otázok naozaj veľa

Jaroslav Lexa

SOCIÁLNE VEREJNÉ OBSTARÁVANIE POHLÁDOM SPLNOMOCNENCA VLÁDY SR PRE RÓMSKU KOMUNITU ÁBELA RAVASZA



Sociálne verejné obstarávanie je za posledné dva roky jeden z najskloňovanejších prívlastkov a pojmov v odbornej literatúre a na odborných seminároch alebo konferenciách. Pri príprave a koncipovaní malej jesennej novely zákona o verejnom obstarávaní sme mali možnosť spolupracovať so splnomocnencom

Vlády SR pre rómsku komunitu pánom Ábelom Ravaszom, ktorý sa aktívne zaoberá možnosťami ako zlepšiť situáciu rómskej komunity prostredníctvom verejných financií prichádzajúcich do regiónov cez obstarávanie. O jeden rozhovor sme sa rozhodli podeliť aj s Vami.

1. Ako vnímate oblasť verejného obstarávania Vy ako splnomocnenec?

Ide o oblasť, ktorá pre nás znamená možnosť, ale vnímame v nej aj rôzne problémy. Možnosť, pretože naozaj vieme zabezpečiť efektívne narábanie s verejnými financiami. Na druhej strane veľké problémy sú napríklad v čerpaní eurofondov. Môžem povedať, že

pri čerpaní štátnych fondov majú naši partneri (zvyčajne obce, niekedy neziskové organizácie) bohaté skúsenosti a zvládajú to. Ale čo sa týka čerpania eurofondov, tam je to pomerne ťažkopádne. Je to oblasť, ktorá nám občas spôsobí aj frustráciu.

2. Myslíte si, že je to pravidlami verejného obstarávania alebo skôr tým systémom ako celkom?

Aj aj. Myslím si, že sú nejakí starostovia, aj úrady, aj neziskové organizácie, aj firmy, ktoré majú už naozaj podchytené obstarávanie. Robili to veľa krát a tým pádom sú úspešní. Je ale možné, že väčšina do tejto kategórie nepatrí. Nie všetci majú dostatočné informácie. Nie všetci vedia zrealizovať, čo by chceli. Na Slovensku je predpoklad pomalších procesov obstarávania s financovaním z eurofondov.

3. Zmenil sa Váš pohľad ako občana na túto oblasť po nástupe do funkcie splnomocnenca vlády?

Určite áno. Ja som túto oblasť až tak nesledoval. Nikdy som ani neinvestoval, ani nemal firmu charakteru obstarávateľa. To znamená, že táto agenda bola pre mňa okrajová. Je to nefér, ale človek občas vníma najmä tie aféry, ktoré patria do kategórie „nepodarených“ obstarávaní. V mojom okolí boli obstarané rôzne budovy, školy a škôlky a všetko možné, ale ja som



poznal akurát ten jeden príklad, ktorý sa nepodaril, lebo bol tak veľmi viditeľný. Teraz to už vnímam inak. Vidím, že väčšina procesov je v pohode a podarí sa to. Samozrejme vidím aj tie problematické. Ako čelný predstaviteľ úradu mám tiež na starosti niektoré obstarávania. Musím mať osobný vzťah s touto tematikou, lebo niektoré veci musíme obstarávať my.

4. Je podľa Vás možné pomôcť rómskej komunite v regiónoch prostredníctvom nástrojov vo verejnom obstarávaní?

Áno, som o tom silne presvedčený. Štát posúva naozaj nemalé peniaze do regiónov. Obce a regióny investujú nemalé peniaze do vytvorenia pracovných miest. Ide to občas ťažkopádne. Avšak, keď už tam tá investícia je, vieme organicky vytvoriť pracovné miesta tým, že zabezpečíme, aby miestni ľudia boli zamestnaní v tých projektoch. Sociálny aspekt, ale aj regionálny aspekt, je o tom, aby sme to vedeli vykonať. Ľudia občas rozmyšľajú o týchto nástrojoch ako o niečom, čo núti starostov a primátorov robiť veci nad rámec ich zvyku. Ja to vnímam inak. Z praxe sa starostovia tešia na túto možnosť, lebo oni by aj radi rozvíjali ekonomiku, ale nemajú nástroje, aby prinútili firmy, ktoré zkontrahujú, aby to vykonali. Je to niečo pozitívne. Môžeme vytvárať nové pracovné miesta aj v stavebníctve, aj v iných oblastiach.

5. Číže to vnímate ako nástroj zmluvných podmienok. Stanovím podmienku vytvárať tieto pracovné miesta. Sú aj iné nástroje, ktoré sa v praxi ukázali?

Áno sú. Princiipiálne máme trochu problém na Slovensku, pretože všetko aj nič sa ráta ako sociálny aspekt vo verejnom obstarávaní. Ja som videl nejakú formu metodického dokumentu z dielne Úradu pre verejné obstarávanie. Nevieť či to bol verejný alebo interný dokument, ale každopádne som to začal čítať a robiť si poznámky. Nie je to oblasť mojej expertízy, tak som začal systémom „... sociálny aspekt č. 1, 2, 3, 4“ ... a potom som sa vzdal pri 15, lebo som pochopil, že naozaj z istého uhľu pohľadu všetko môže byť sociálny aspekt, a zároveň nič nemusí byť. Zkontrahovanie jednotlivých ľudí, zkontrahovať malé firmy, typ služieb ponúkaných touto firmou a rôzne iné veci tvoria sociálny aspekt. Mám pocit, že paradoxne na Slovensku nepotrebujeme zvýšenie informovanosti a možnosti používať sociálny aspekt, ale upresnenie. Zrozumiteľne povedať: „toto tam patrí a toto je síce sociálne a má to niečo s verejným obstarávaním, ale možno, že to nie je sociálny aspekt“. Lebo starostovia sú trochu stratení

a nie sú si istí čo môžu a čo nemôžu použiť. Nie sú si istí, že keď povieme sociálny aspekt, čo je od nich očakávané.

6. Ten výklad, ktorý je v spomínanom dokumente prichádza na základe spracovania rôznych európskych dokumentov, kde naozaj sociálnym aspektom je aj postavenie stavby s prvkami pre imobilných občanov.

Takýto výklad nám celkom nepomôže, najmä v rómskej otázke. Máme aj paralelný princíp – regionálny aspekt, ktorý je ešte viac problematickejší z pohľadu slovenských aj európskych pravidiel. Regionálny aspekt je o tom, aby peniaze ostali v regióne. Viem, že starostovia, ale aj naše samosprávne kraje, by mali eminentný záujem, aby sa tak stalo. Podľa mňa aj občania by chceli, aby keď sa niečo kupuje a buduje, aby to nezískala firma z iného konca krajiny, ale miestna firma. Podporuje to ekonomiku. Ale to už môže byť v priamom nesúlade s tým, čo očakáva od EÚ. Treba to vybalancovať, lebo keď už investície dáme do regiónu, tak najviac by z toho mali vyťažiť práve miestne firmy.

7. Podme na konkrétne príklady ako sa pomohlo rómskej komunite v regiónoch okrem tých už spomínaných zmluvných podmienok. Aké máte skúsenosti s tzv. in-house nákupom? Vytvárajú sa podniky samotným mestom/obcou, kde mesto zamestnáva ľudí priamo z regiónov?

In-house je naozaj fajn. Rozvíja sa pomerne rýchlo, najmä obecné firmy. Teraz ide do vlády nový zákon o sociálnom podnikaní. Už teraz rôzne obce robia tzv. obecné firmy a vedia prostredníctvom nich zamestnať ľudí a čerpať veľmi silnú podporu aj z eurofondov, aj zo štátnych fondov. Princiipiálne je to dobrý model zamestnanosti. Najväčší zádrhel vidím v tom, že ak je obec alebo mesto neopatrné, tak môže poškodiť miestnym neštátnym firmám. To znamená, že keď obec spraví obecnú firmu v oblasti napr. pôdohospodárstva, ale sú tam aj iné pôdohospodárske firmy, tak samozrejme to kazí hospodársku súťaž. Je to niečo, čo vieme vybalancovať.

Ďalšia forma, ktorá funguje v regiónoch je zapojenie miestnej komunity pri výstavbe. V prípade rómskych komunit je to absolútne kľúčové. Na Slovensku sme mali veľmi dobrú iniciatívu. Naše sociálne bytovky sa budujú najmä cez schému Štátneho fondu rozvoja bývania. Keď sa pozriete na ich podmienky, tak najmä v prípade nízkoštandardných bytov je tam kritérium zapojenia miestnej komunity. A ono sa to nerobí. Urobilo sa to v niektorých lokalitách, ale našli sa rôzne výnimky a spôsoby ako to nerobiť. Poznám rôzne tzv. rómske bytovky, kde miestni ľudia boli zapojení do procesu výstavby a verte mi, že naozaj vyzerajú úplne inak. Minulý rok som bol v lokalite Lukov pri Bardejove. A tam tá bytovka vyzerá lepšie ako bytovky v okolitých obciach. Tak som sa miestnych pýtal, že prečo je to v takom dobrom stave. Oni povedali: „To sme my spravili, my sme to vybudovali, čo by sme s tým potom robili.“. To je taká pozitívna záležitosť.

8. Stále hovoríme o zapojení ľudí do tých činností. O vytváraní nových pracovných miest. Čo s tými, ktoré už existujú a mali by sa udržiavať.

Myslia tie podmienky alebo návrhy na tie firmy, ktoré už zamestnávajú ľudí z rómskej komunity a chcú tieto miesta naďalej udržiavať?

To je veľmi dobrá otázka. Dosť veľa našich integračných opatrení (a netýka sa to len Rómov, financujeme z eurofondov aj opatrovateľky) bude mať naozaj značný problém s udržateľnosťou po roku 2020. Platí to aj pre pracovné miesta, ktoré vytvárame cez obecné firmy alebo sociálne aspekty. V tomto momente má väčšina integračných opatrení tzv. rotačný charakter. To znamená, že dlhodobo nezamestnaný sa zamestná so štátnou podporou, získa pracovné zručnosti a po skončení podpory pracovného miesta vypadne. Na jeho miesto príde ďalší človek. Potom tento prvý zamestnanec sa tam dorotuje až o rok a pol, závisiac od typu projektu. Potrebovali by sme nadväzovať na úspechy počas tej tréningovej doby. To znamená, že keď sa človek dostal do práce alebo už vie ako sa to robí, tak ponúknuť mu ďalší krok. Ďalším krokom môžu byť obecné firmy, ak vedú vytvoriť pracovné miesta.

Rád by som ešte rozptýlil jeden taký predsudok na Slovensku – či chcú Rómovia pracovať. Samozrejme, že chcú. Ale prečo potom Rómovia nechodia pracovať priamo do fabrik na západnom Slovensku? Mnohí si neuvedomujeme, že je tam chýbajúci produkt. Firmy by chceli mať hotových ľudí. Hotových neznámá, ovládať stroje, ktoré sú v tej fabrike – to sa dá naučiť. Potrebuju ľudia, ktorí neodídu z práce, majú určité pracovné návyky, majú skúsenosť a vedú ako sa naučiť pracovať na stroji. Toto je predstava firiem o „balíku pripravenej pracovnej sily“. Naše úrady práce vedú vytrénovať ľudí, ale nevedia medzi nimi selektovať. Zároveň nechcú priamo komunikovať s touto fabrikou. Úrad práce môže povedať nejakej firme: „Chceš nejakých robotníkov? Nech sa páči, dám ti peniaze, aby si ich vytrénoval.“ Firma ich ale nechce trénovať. Chce ich v tom „balíku“. Tu vnímam potrebu vytvoriť medzikrok. Môže to byť napríklad pracovná agentúra, ktorá funguje v rôznych krajinách v zahraničí. Mám taký pocit, že na Slovensku sú takéto iniciatívy. Treba to odskúšať a môže to priniesť úspech.

9. Aktuálne prebieha II. programové obdobie čerpania európskych štrukturálnych a investičných fondov. Jeden z operačných programov aj aplikoval povinnosť zamestnať určitý počet ľudí z tejto komunity ako podmienku oprávnenosti výdavku. Ako tento nápad vznikol? Vnímate už nejaké pozitívne odozvy z regiónov?

Nebol som pri vzniku, ale viem o tom niečo. Operačný program Ľudské zdroje, najmä prioritné osi 5 a 6, sú priamo na podporu marginalizovaných komunit. Podmienka zamestnať Rómov vznikla z rovnakého pochopenia situácie, ako som prezentoval aj na začiatku. Keď už nejaké investície do regiónov prinesieme, bolo by dobré popritom zamestnať aj miestnych ľudí, pre ktorých sú určené. Zvyšuje to udržateľnosť projektu. Keď budujeme škôlky alebo komunitné centrá, bývanie a sú pri tom miestni ľudia, tak si to viac vážia. Viac ľudí pracuje na udržateľnosti. Je to dobré aj v tom, že časť týchto zdrojov, čo prinesieme do regiónov, sa konvertuje na mzdy ľudí. Ako ďalší benefit trénujeme týchto ľudí, aby sa vedeli pracovne uplatniť aj v budúcnosti. Mimochodom toto je aj v súlade s tým, čo

som ja robil ako sociológ ešte pred nástupom do tejto pozície. Som presvedčený o potrebe zapojiť tieto miestne komunity. Robil som mikro projekty na Gemeri okrem Rimavskej Soboty. Tam všetko robili miestni Rómovia a nič sme nedali zadarmo. Ani nechceme. Na druhej strane, čo sa týka spätnej väzby, tak tá je samozrejme rôzna. Najmä prijímatelia občas majú problémy s vykazovaním. Raz som dostal otázku, či v škôlke musia byť rómske deti, keď budujeme škôlku pre rómske deti. Cieľom bolo zabezpečiť prítomnosť rómskych detí v tejto škôlke. Ja som tak pololegračne odpovedal, keď čerpáte na rómske projekty, tak snáď nejakí Rómovia by mohli byť pri výkone a prevádzkovaní. To isté platí aj na Vašu otázku. Keď čerpáme na Rómov veľké investičné peniaze, tak snáď nejakí Rómovia by tam mohli byť.

10. Tento bulletin je určený aj pre nákupcov v súkromnej sfére. Stretli ste sa niekedy s nákupom súkromnej spoločnosti v regióne, ktorá zohľadňovala potreby tejto komunity? Viete si to predstaviť?

Musím Vám povedať, že keď som si prečítal Vaše otázky práve táto otázka mi dala zabráť. Viem, že sú firmy, ktoré zamestnávajú Rómov a naozaj majú pomerne vyspelé schémy na zabezpečenie dlhodobého prístupu. Napríklad v Poprade firma Whirlpool alebo už tradične U.S. Steel v Košiciach. Čo sa týka nákupu súkromných firiem, asi by som nevedel vymenovať ani jeden dobrý príklad. Myslím si, že o tom len neviem. Firmy nemajú povinnosť nahlásiť, či použili sociálny aspekt v nákupnom tendri. Rád by som využil tento priestor, aby som položil túto otázku. Ak tento rozhovor číta niekto, kto použil v súkromnom sektore sociálny aspekt a má s tým dobré alebo zlé skúsenosti, boli by sme veľmi radi, keby ste sa nám ozvali. Bude to pre nás veľmi vzácny podklad.

Tiež skúsím odpovedať inak. V rámci nášho úradu v minulosti bol vyskúšaný sociálny aspekt. V predošlom projektovom období úrad podporil vznik nových materských a základných škôl z tzv. modulových prvkoch. To sú tzv. kontajnerové školy (mimochodom netreba sa ich obávať, nevzzerajú vôbec zle a deti nemajú pocit, že chodia do nejakého kontajnera.) Pri tomto projekte, aj v spolupráci s neziskovou organizáciou EPIC, bol pilotovaný sociálny aspekt. Miestne firmy a obce museli najať aj Rómov pri výstavbe týchto budov a dopadlo to celkom dobre. Takže toto sú naše vlastné skúsenosti. Ak firmy majú podobné pozitívne či negatívne skúsenosti, budem rád, keď sa ozvú.



EBF 4.0



Konference pro firemní nákup a veřejné zakázky Ebizforum – zkráceně eBF má za sebou 13. ročník. I když má věk puberty, tak je to dospělá, seriózní, vážená a žádaná dáma v nejlepších letech. Každý rok si říkám, že už to nemůže být lepší a po každé to lepší je.

Letošní ročník byl však výjimečný a to hned z několika důvodů. Konference upgradovala na další úroveň, pro niž si dovoluji použít v současné době hodně užívané spojení 4.0. Mám tím na mysli, že nedošlo jen k zlepšení, ale ke kvalitativnímu skoku. S tím je spojena i změna názvu. Už to není konference, ale nákupní festival. Když jsem to poprvé četl, řekl jsem si, co blbnou, ale na místě jsem pochopil.

Počtem účastníků, šíří témat, počtem scén, praktičností, mezinárodním rozměrem, doprovodným programem i dobou trvání se již akce vymkla všem znakům konference a překročila hranice do jiného světa a bylo nutné najít nový název pro tuto změnu. Již delší dobu se s touto akcí žádná jiná nemůže ani vzdáleně srovnávat, ale teď organizátoři založili zcela novou kategorii profesních setkání nákupců – Nákupní festival. Tím definitivně vytvořili novou kategorii akce a dali jasně najevo, že nemají konkurenci.

Vraťme se však k výše uvedeným důvodům proč tomu tak je.

Jedním z hlavních znaků skutečně významné akce je, že organizátor dokáže přivést do programu skutečnou významnou osobnost, ikonu oboru a to mezinárodního formátu. Ve světě firemního nákupu není větší legendy



než Peter Kraljic, autor slavné a po 30 letech stále aktuální komoditní matice. Organizátoři dokázali tuto ikonu nákupu dostat do Ostravy přesto, že už přednáší velice málo a akce si vybírá (což je vcelku pochopitelné). Bylo úžasné vidět pana Kraljice na pódiu jak přednáší pro nás české nákupce. Prává osobnost, nenápadná, skromná vystupováním, ale mimořádná myšlenkami a jejich prezentací. Obsah přednášky byl sice jiný, než všichni čekali – o Kraljicově matici se nemluvalo – ale byla to skvělá, inspirativní přednáška. Sál byl plný a nadšený. Jednoznačný vrchol festivalu.

Letošním ročníkem tak festival eBF definitivně vykročil na pole plnohodnotné nákupní konference. Byl jím již několik let, ale letošním zařazením tématu vyjednávání se tak stalo s konečnou platností. A hned naplno náročnými situacemi s dodavateli podanými špičkami firemního nákupu. Možná je čas zamyslet se nad podtextem akce, který nezasvěcené zbytečně mate, že to je jen o elektornizaci a e-aukcích. A ono není.

Součástí festivalu je už od roku 2011 soutěž FSA (cena slušného nákupu). Letošní ročník v této soutěži se vyznačoval stejným upgradem jako konference. Nikdy dříve nebylo tolik nominovaných a soutěž nebyla tak vyrovnaná, že zvítězit mohl kdokoliv z nominovaných. Opravdová přehlídka úspěchů v nákupu.



Nový koncept bloků na malých scénách zapojil více do přípravy konference i zástupce nákupní komunity. Jednotlivé bloky, nejsou již jen souhrnem 3 až 4 samostatných vystoupení různých řečníků, ale kompaktním tematicky provázaným blokem, jehož průvodcem je moderátor z řad nákupu, který se svými kolegy dlouho předem připravuje koncepci a průběh celého bloku. Další přiblížení obsahu a formy aktuálním potřebám firemního nákupu.

Výrazná společenská část odpoledne, večer a v noci již k eBF patří tradičně, v letošním roce se počet hospod zvýšil na tři (do dvou se už nevejdeme) a vrátil se duch pospolitosti a pohody z dřívějších ročníků v takové míře, že i ryzí introvert jako já se zúčastnil.

A takto bychom mohli pokračovat. Jednoduše řečeno, eBF veškeré konkurenci doslova uteklo a to o, sportovní terminologii řečeno, několik koňských délek.

Zastavme se ještě u obsahu a kvality vystoupení.

Co bylo letos nejlepší? Pokud pomineme vrchol letošního ročníku zmíněný výše, stojí za zmínku několik vystoupení, která při vysoké kvalitě všech přeci jen vynívala z řady.

V tomto hodnocení vycházím jen z těch vystoupení, které jsem sám viděl.

Jednoznačně první místo u mě má Tomáš Veit a jeho vize budoucnosti firemního nákupu, která ovšem v jeho případě již není vizí, ale realitou, a řekl bych, kdyby to slovo nebylo tak zprofanované, že ní tvrdě maká. Klasický příklad jak vizionáři tvoří budoucnost. Vystoupení sice schované pod názvem Automatizace nákupních procesů, ale ve skutečnosti bylo o něčem jiném. Bomba.

Moc se mi líbil blok o extrémním vyjednávání vedený Milošem Olejníkem. V příkladech se myslím většina účastníků našla. Snad jen drobná připomínka. Tempo bylo vražedné a myslím, že i zkušenější měli co dělat, aby vše „pobrali“. Snad by stálo za úvahu méně příkladů a v mírnějším tempu. To však nic nemění na vysoké kvalitě celého bloku a jeho skvělém podání skutečnými osobnostmi firemního nákupu.

Na hlavní scéně druhý den mi zaujalo krátké, ale velmi

obsažné vystoupení Anguse McIntosche o vyjednávání. Jednoduše a srozumitelně podaný pohled na vyjednávání v digitální době.

No a určitě nesmíme zapomenout na opravdu skvělé, kultivované a vtipné moderování Tomáše Trenklera na hlavní scéně (že by se rodil nástupce Marka Ebeny? :-)) a sluší se též pochválit hudební vystoupení Milana Kaplana.

Nejdůležitější nakonec.

Na závěr bych zmínil klíčovou událost, která by neměla zapadnout a mnozí si ji ani nevšimli. Ve středu večer v hotelu Brioni v pozdních večerních hodinách proběhla spontánně zakládající schůze Klubu finských introvertů mezi nákupci. Zakládající tři členové, z nichž někteří byli doposud introverti v utajení, si stanovili cíl posilovat roli introvertů v nákupu a motivovat zaměstnavatele k jejich zaměstnávání a využívání jejich nepochybně silných stránek v nákupu a vyjednávání. V plánu je založení skupiny na facebooku či LinkedInu a vzájemná pomoc a sdílení zkušeností. Také přijímáme nové členy, nichž každý musí složit přísný vstupní test. Taktéž plánujeme publikování článků o silných stránkách introvertů a chceme pomáhat z jejich uplatnění v nákupu. Prostě introverti v nákupu spojte se a ukažte co ve Vás je :-).

Tak na viděnou na eBF 2018.

Dovoluji si takto hodnotit, neboť tento ročník, pokud jsem dobře počítal, byl již můj desátý z celkových třinácti. Poprvé v roce 2008.

Karel Otýs

Karel Otýs je expertem na vzdělávání nákupců, manažerů nákupu a dalších profesí zapojených do nákupního procesu. V poslední době se věnuje i vzdělávání partnerů nákupců - B2B obchodníků a dodavatelů. Realizuje dílčí kurzy a tréninky i celé vzdělávací cykly.

Kontakt: www.otys-consulting.cz



V ROKU 2018 NÁS ČAKÁ UŽ VI. ROČNÍK NAŠEJ JARNEJ KONFERENCIE



Tento rok priniesol jubilejný V. ročník našej jarnej konferencie Verejné obstarávanie Právo & Prax a sme radi, že sme mohli privítať rekordný počet účastníkov, diskutujúcich a hostí. Podarilo sa nám spoločne vytvoriť výbornú atmosféru a priestor, kde sme zdieľali naše vedomosti, názory a skúsenosti.

Na rok 2018 si už teraz môžete poznačiť dátum 20. – 21. marec, kedy sa na Vás v Tatranskej Lomnici tešíme na VI. ročníku jarnej konferencie Verejné obstarávanie Právo & Prax. Opäť sa môžete tešiť na výborné prednášky a panelové diskusie odborníkov. Veríme, že sa nám

aj budúci rok podarí priniesť informácie a podnety, ktoré obohatia našu každodennú prácu.

Registráciu na konferenciu sme už spustili na našej stránke www.apuen.sk

Už teraz sa tešíme na všetkých účastníkov, kolegov a priateľov, vďaka ktorým je táto udalosť pre nás všetkých taká výnimočná.

Pripomeňme si atmosféru V. ročníka prostredníctvom pár skvelých záberov:





PRIDANÁ HODNOTA V NÁKUPE



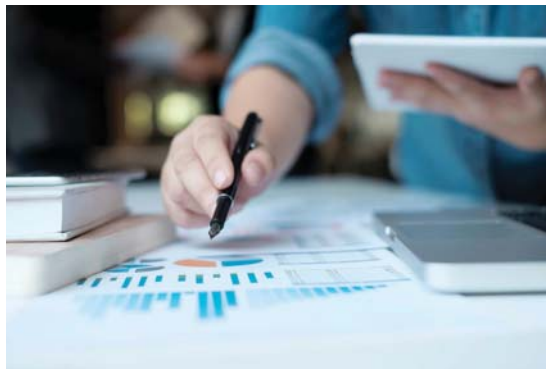
Aká je rola nákupu vo firme? V čom spočíva hodnota správne fungujúceho nákupu? Odpovedať na tieto otázky by mal byť schopný každý manažér nákupu a rovnako aj C-level manažéri. Nie, nákup nie je o objednávkach a kávičkách s dodávateľmi. „Best in class“ pokladajú nákup za strategického biznis

partnera, kde nákupcovia poznajú potreby a stratégiu spoločnosti, rovnako poznajú situáciu na trhu a možnosti dodávateľov a svojou činnosťou dokážu dodatočne vyprodukovať pridanú hodnotu vo výške min. 7-násobku nákladov na oddelenie nákupu.

Azda najčastejšie používanými parametrami pre meranie výkonnosti nákupu sú výška úspor, počet uzatvorených kontraktov, či doba spracovania a vybavenia požiadavky od interného zákazníka. Vývoj trhového prostredia a zmeny v správaní zákazníkov nútia spoločnosti zavádzať nové postupy a technológie a vývoj neobišiel ani nákup. Hodnotiť nákup napríklad len na základe výšky dosiahnutej úspory je krátkodobé riešenie a nemotivuje k plnému využitiu potenciálu nákupu, no aj napriek tomu je to ešte stále najčastejšie preferovaný ukazovateľ výkonnosti v nákupe.

Kvalita služieb nákupu môže motivovať, no aj byť prekážkou k spolupráci.

Hneď na úvod si treba uvedomiť, že oddelenie nákupu poskytuje služby internému a aj externému zákazníkovi (partneri a dodávateľia). Znamená to teda, že nákupcovia svojim kolegom a partnerom predávajú svoje skúsenosti, know-how a znalosti. Úlohou nákupu je teda naplniť potreby svojich zákazníkov. Okrem naplnenia potreby svojho zákazníka, je dôležitá aj úroveň služby tzv. servicelevel, ktorú som poskytol. Nákup musí a potrebuje dlhodobo pracovať na kvalite služieb, ktoré poskytuje interným a externým zákazníkom, nakoľko práve kvalita týchto služieb motivuje ich zákazníkov tieto služby aktívne využívať a stávajú sa partnermi nákupu. Nízka úroveň poskytnutej služby je naopak prekážkou pre spoluprácu s nákupom. Organizácie, ktoré investujú do kvality služieb poskytnutých nákupom získajú okrem jednoduchších



a funkčných procesov, značnú časovú a finančnú úsporu. Zároveň získajú priestor pre automatizáciu, čo im ponúka možnosť využiť plný potenciál nákupcov (strategické ciele).

Technológie, nové postupy a nápady

Dôkladná znalosť situácie na trhu, konkurencie, ale aj dodávateľov a ich alternatív je kľúčovou úlohou každého nákupcu. Samozrejmosťou by mala byť dokonalá znalosť stratégie a plánov našej organizácie, ako aj potrieb kolegov z iných oddelení. Spojením týchto vedomostí a informácií je nákup priam stvorený pre hľadanie nových riešení, nápadov a technológií. „Best in class“ považujú ich nákupné oddelenia za vstupné brány pre nové technológie a nápady.

Optimalizácia a plánovanie

Akú schopnosť by mal nákupca primárne rozvíjať? Je to vyjednávanie, komunikácia? Nie, mala by to byť schopnosť analyzovať. Vývoj neobišiel ani oblasť nákupu a dnes existujú na trhu tisíce nástrojov pre nákup, od základných e-katalógov, automatizované objednávky, e-aukcie až po zložité nástroje, ktoré riešia nákup komplexne. Pomocou týchto nástrojov dokážeme niektoré úlohy v nákupe plne automatizovať, a tak presunúť prácu nákupcov na dôležitejšie úlohy. Napríklad e-aukcie vo väčšine nákupov plne nahradzujú potrebu osobných stretnutí a vyjednávania o cene. Prečo je to dôležité a ako to zistíme? Ak je nákupca skúsený a schopný analytik, dokáže vykonať segmentáciu nakupovaných položiek a určiť, ktoré položky sú pre organizáciu strategické a vyžadujú si zvýšenú pozornosť a naopak, ktoré sú bezproblémové a ich nákup môžeme automatizovať. Rovnako je úlohou nákupcu nastaviť podmienky nákupu a kontraktov tak, aby sme neviazali finančné prostriedky v zásobách, ale optimalizovali dodávateľské cykly presne podľa potrieb interného zákazníka a výrobných postupov.

Efektívne fungujúci nákup dokáže svojou činnosťou nielen zabezpečiť a naplniť potreby svojich zákazníkov vo vysokej kvalite, ale je aj nositeľom nových technológií a nápadov. Pritom dokáže analyzovať vstupy nákupu a nákup riadi s cieľom optimálneho využitia zdrojov organizácie. Takto nastavený nákup je nositeľom nových nápadov a myšlienok a motivuje dodávateľov k aktívnej spolupráci.

Mário Biñas

FSA 2017 – KTO SI ODNIESOL KRÁSNU SKLENENÚ KOCKU?

Kategória ŠTART

1. miesto

Univerzita veterinárskeho lekárstva a farmácie v Košiciach

Dokázali komplexne prepracovať systém nákupu na plne funkčný, elektronický, efektívne a transparentné. Zaviedli elektronický zber požiadaviek, ich schvaľovanie, výber dodávateľa i sledovanie plnenia zmlúv. Každý na univerzite vidí kto, čo, kedy a z akých zdrojov nakupuje. Týmto krokom naučili zamestnanca nakupovať len to, čo naozaj potrebujú. Cieľavedomým a efektívnym nastavením procesov sa podarilo od začiatku roka 2017 vytvoriť úspory vo výške presahujúcej 700 000 €.



2. miesto

První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s.



PBS Velká Bíteš

Za poslednú dobu zvládli elektronizáciu a centralizáciu procurementu v spoločnosti so zakorenenými dlhodobými zvykmi a tradíciami. Zjednotili a štandardizovali procesy, presunuli nákupcov na jedno miesto, a tak si zabezpečili zdieľanie nákupného know-how. Vzdali sa „bublíny“ pohodlnosti a privítali kreativitu a systém v nákupe. Pozitívne zmenili vnímanie nákupu u radových zamestnancov aj vedenia spoločnosti.

3. miesto

Stavební bytové družstvo Krušnohor



Je unikát medzi bytovými družstvami v Českej republike. V rámci elektronických výberových konaní využívajú celú škálu funkcionalít tak, aby všetky dôležité údaje videli hodnotitelia priamo v aukčnej sieni a systém sám dokázal vyhodnotiť ponuky s minimálnym zásahom zadávateľa. Od marca roku 2017 zrealizovali viac ako 80 elektronických výberových konaní a oslovili cez 340 dodávateľov.

Kategória TREND

1. miesto

innogy Česká republika

Na prelome roku 2015 a 2016 sa v Innogy ČR rozhodli zmeniť štruktúru nákupného oddelenia; vytvorili novú štruktúru oddelenia, webové rozhranie pre dodávateľov, automatizá-



ciu objednávok a v neposlednom rade sa zamerali na robotizáciu a digitalizáciu nákupných procesov. Implementovali trojcestné párovanie faktúr, aplikáciu Procurement plan a nastavili a zautomatizovali nové nákupné procesy v eAukčnom portáli, 100% zdigitalizovali komunikáciu objednávok a zaviedli proces „rating dodávateľov“. Ako prvý prepojili a automatizovali proces predkvalifikácie, hodnotenia a ratingu dodávateľov v eAukčnom portáli.

2. miesto

Mesto Eindhoven



EINDHOVEN

Veľmi inovatívne sa postavilo Mesto Eindhoven k využívaniu paralelných komunikačných kanálov, okrem iného napr. YouTube, ktorý využívajú pri príprave strategických verejných obstarávaní. Zabezpečilo to veľký nárast účasti členov pri príprave verejného obstarávania, vybudovalo dôveru konzorcii v odhodlanie mesta spolupracovať s trhom pri verejnom obstarávaní a následnom zadávaní kontraktov. YouTube sa ukázal ako skvelý nástroj a to správne médium pre zacielenie na nezvyčajné firmy (start-upy) a povzbudil ich k účasti sa na inovačných výzvach, ako bola napríklad realizácia aplikácií pre chytré parkovanie (smart parking).

3. miesto

Erste Group Procurement – Mezinárodní tým



Pre tím medzinárodného sourcingu každodenná práca spočíva v hľadaní „best in class“ riešení pre 10 krajín, 10 jazykov a 10 kultúr, a to všetko pri 1 spoločnej nákupnej potrebe. Je preto potrebné eliminovať dodávateľské riziká, k čomu využívajú automatický proces hodnotenia dodávateľov. EGP sa podarilo znížiť Maverick spend z 24% (2013) na 4% prostredníctvom BIU a 100% aplikácií eSourcing Fluent (eRFx), ktorý zahŕňa použitie reverzných eAukcií, ktoré predstavujú viac ako 16% všetkých udalostí eSourcing.

Kategória MASTER

1. miesto

ProZorro Team



Riešenie ProZorro je výsledkom úzkej a aktívnej spolupráce štátu, podnikateľského sektora a neziskových organizácií, čo len podčiarkuje kvalitu riešenia. Obzvlášť pozitívna je skutočnosť, že ukrajinská vláda nezvolila prax z iných štátov a nevytvorila riešenie za zatvorenými dverami, ale otvorila dialóg s odbornou

verejnosťou a spoločne vytvorili riešenie, ktoré spĺňa potreby štátu a zároveň plní štandardy a kritériá podnikateľského sektora a odbornej verejnosti. Body ProZorro získalo aj za formu realizácie riešenia, ktoré postavilo na princípoch opensource, čím sa otvorilo pre všetkých, či už z Ukrajiny alebo iných štátov.

2. miesto

Instituto Mexicano del Seguro Social (Mexický inštitút sociálneho zabezpečenia)



Cieľom riešenia Compranet je elektronizácia nákupov verejného sektora a presadzovanie princípu transparentnosti a hospodárnosti. To, čo robí riešenie Compranet zaujímavým a neobvyklým, je vnímanie vzťahu dodávateľov a štátu. Riešenie Compranet sleduje históriu dodávateľov a kvalitu ich plnenie voči štátu, Compranet teda obsahuje ako zoznam vyhovujúcich dodávateľov, tak zoznam sankcionovaných. K tomu ešte pridáva kompletnú elektronizáciu procesu manažmentu verejného obstarávania, archív a systém „verejných svedkov“, vysoké hodnotenie poroty FSA preto nie je prekvapením.

3. miesto

Pavel Hrnčíř / Equa bank a.s.

Equa bank

Bol to práve Pavel Hrnčíř, kto v Equa bank nanovo nastavil všetky nákupné procesy, dosiahol na spustenie nového eAukčného systému a elektronického schvaľovania objednávok. Používaním eAukcii na predaja balíkov neuspokojených pohľadávok dosiahol až trojnásobok predchádzajúceho výnosu, cca 10 miliónov Kč dodatočného zisku. Efektívnou prácou s e-nástrojmi boli počas doterajšieho pôsobenia Pavla Hrnčířa v Equa bank dosiahnuté nákupné úspory vo výške takmer 500 miliónov Kč.





VRÁŤME ZMYSEL NÁKUPU DO VEREJNÉHO SEKTORA

Všetci, ktorí nás poznáte, viete, že radi prinášame nové racionálne pohľady do verejného obstarávania. Presne v tomto duchu sme sa rozhodli spustiť našu novú iniciatívu „Vráťme zmysel nákupu do verejného sektora“.

V rámci nej budeme usporadúvať diskusie za účasti odborníkov z verejného obstarávania a firemného nákupu. Prečo sme sa rozhodli zapojiť firemný nákup? Pretože veríme, že existujú vzájomné synergie medzi verejným obstarávaním a firemným nákupom, ktoré nás môžu posunúť ďalej a vniesť osvedčené a fungujúce procesy zo súkromnej sféry.

Prvú besedu už máme úspešne za sebou. Koncom septembra, za účasti uznávaných odborníkov (Adriana Khandlová, Marcela Turčanová, Mário Biňas a Jaroslav Lexa), sme diskutovali na tému ako nakupovať operatívny leasing. Stretnutie prinieslo množstvo praktických rád a odporúčaní, ako využívať operatívny leasing, aké sú jeho silné a slabé stránky i to, kedy sa oplatí a kedy už nie.



Už teraz pre Vás pripravujeme ďalšiu tému so zaujímavými hosťami. O všetkom Vás budeme včas informovať prostredníctvom našej webovej stránky www.apuen.sk, taktiež cez náš facebook APUEN AKADÉMIA a samozrejme aj prostredníctvom e-mailov.

Tešíme sa na spoločné stretnutia!



VOĽBA VHODNÉ ÚROVNĚ TCO ANALÝZY

Celkové náklady na vlastnictví (Total cost of ownership, TCO) a Product life cycle cost (náklady životního cyklu výrobku) řadíme mezi nákupní metody, které nákupčím umožňují zohlednit všechny náklady spojené s vlastnictvím a životním cyklem výrobku a neomezovat se pouze na prodejní cenu samotného produktu nebo služby. V tomto článku považujeme obě nákupní páky za ekvivalenty.

TCO je obvykle definováno jako *finanční odhad všech přímých a nepřímých nákladů spojených s řízením obchodního případu a užíváním výrobku od jeho koncepce, přes jeho provoz až po jeho recyklaci*. Zde je důležité vypíchnout slova „finanční“ (všechny faktory je nutno vyjádřit v peněžních jednotkách) a „odhad“ (rozhodujeme na základě více či méně přesných dat), které jsou často rozporovány v rámci rozhodovacího týmu.

Požadavek zohlednit přímé i nepřímé náklady ve všech fázích životního cyklu výrobku potom z TCO dělá časově i znalostně náročnou metodu výběru dodavatele, která od nákupčího a interního zákazníka vyžaduje:

(1) pečlivou přípravu (stanovení důležitých nákladových faktorů a jejich váhy),

(2) detailní analýzu v průběhu obchodního případu (odhad a průběžné vyhodnocení nabídek/innovací a poskytnutí zpětné vazby),

(3) profesionální vyhodnocení a vyjednání závěrečných podmínek (závěrečná rozhodovací matice a smlouva, která řeší budoucí vývoj významných nákladových faktorů).

Vynaložená námaha se však vrátí v procesně neprůstředném výběrovém řízení, lepší interní komunikaci, větší odolnosti vůči tlaku zájmových skupin, atraktivních podmínkách a kvalitní smlouvě. Navíc, praktická zkušenost ukazuje, že interní zákazníci, kteří principům TCO rozumějí, vytvářejí lepší specifikace, aktivně se účastní definice a hodnocení nákladových faktorů, nepovažují nákup za nepřítel a jsou připraveni dříve integrovat dodavatele.

Hlavní principy TCO nejsou nijak složité. Jednou z pastí je však volba vhodné úrovně TCO pro konkrétní obchodní případ. Profesorka L. Ellram definovala pět stupňů TCO, které lze doplnit ještě o perspektivu TVO (*Tabulka 1*). Tyto úrovně jsou kumulativní, to znamená, že vyšší úroveň pokrývá všechny aktivity vyžadované nižšími úrovněmi. Hlavními kritérii pro volbu vhodné úrovně TCO jsou: (1) důležitost obchodního případu, (2) konkurenční prostředí na dodavatelském trhu, (3) existence TCO šablon a obtížnost získat interní a externí informace, (4) čas, který máme

TCO jako celková kupní cena (vedle jednotkové ceny zohledňujeme také např. dopravu, platební podmínky, náklady na servis a náhradní díly)	Velmi jednoduché
TCO na straně dodavatele (snažíme se porozumět dodavatelským specifickým nákladům a společně je redukovat)	Jednoduché
Interní TCO náklady (společně s dodavatelem identifikujeme rozhraní, kde nám vznikají náklady a snažíme se je odstranit)	Středně složité
Odstranit sdílené TCO náklady (standardizace, intenzivně s dodavatelem pracujeme na eliminaci všech skrytých nákladů)	Složité
Make or Buy TCO (srovnat TCO náklady externího nákupu a interní výroby)	Velmi složité
TVO (total value of ownership je TCO metoda, která zohledňuje přidanou hodnotu, kterou výrobek zákazníkovi přináší)	Mimořádně složité

Tabulka 1: Šest úrovní TCO analýzy

k dispozici, (4) disponibilní zdroje a (5) naše zkušenosti a znalosti s metodou TCO.

Ilustrujme si proces výběru vhodné metody na příkladu z podnikové praxe, který představil na eBF fóru Ctirad Fischer: Společnost Alfa plánuje nákup GPS jednotek pro svou flotilu vozů. Jelikož je u GPS kupní cena pouze jedním z mnoha důležitých nákladových faktorů, rozhodla se nákupčí obchodní případ řídit metodou TCO. Problém je však výběr vhodné úrovně TCO, která zaručí, že všechny kritické nákladové faktory budou zohledněny, *ale současně nezabere příliš mnoho času a zdrojů*, protože toto výběrové řízení je pouze jedním z mnoha, které musí nákupčí v daném měsíci realizovat. *Tabulka 2* shrnuje klíčová kritéria volby TCO úrovně:

Kritérium	Hodnocení	Vhodná úroveň TCO
Důležitost obchodního případu	B- kategorie (70 tisíc eur)	Velmi jednoduchá
Produkt	Standardizovaný	Velmi jednoduchá
Trh	Konkurenční	Jednoduchá
Čas	Kritický nedostatek času	Velmi jednoduchá
Zdroje	Volná kapacita nákupčího	Velmi jednoduchá
Existence šablon nákladových faktorů	Standardní	Velmi jednoduchá
Obtížnost získat informace	Jednoduché	Středně složitá (zanalýzovat interní náklady)
Existence šablon nákladových faktorů	Střední úroveň	Středně složitá (poučení z minula)

Tabulka 2: Kritéria pro výběr vhodné TCO úrovně

Vzhledem k nedostatku času, dobré zkušenosti z minulá a malému významu nakupované kategorie (a tím i potenciální úspory) se nákupčí rozhodla pro základní úroveň „TCO jako celková kupní cena“. U této metody se soustředíme výhradně na všechny nákladové položky výrobku a snažíme se stanovit jejich váhu a určit dobu užívání. Naopak, náklady na straně dodavatele považujeme za transparentní a optimalizované, naše interní náklady za nevýznamné, a analýza Make or buy nedává smysl. Nejlepší dodavatel je potom ten, který vyhoví specifikaci a nabídne nejnížší celkovou cenu.

Průběh výběrového řízení názorně ukazuje, jak zvolená metoda TCO nákupčímu usnadňuje práci v jednotlivých fázích (které informace získat a jak je zpracovat, komunikovat a vyhodnotit):

(1) **Pečlivá příprava:** Díky předchozí zkušenosti a jednáním s potenciálními dodavateli nákupčí identifikovala klíčové nákladové faktory, prodiskutovala s interními zákazníky dobu amortizace zařízení, garanční požadavky, předpokládaný počet instalací, požadované mapy a jejich aktualizaci.

(2) **Detailní analýza v průběhu obchodního případu:** Dodavatelé dostali příležitost specifikaci připomínkovat, dodali nabídky ve stejném formátu, uvedli reference a statistická data nabízených produktů, nákupčí srovnala výsledky nezávislých testů jednotlivých značek a nejlepší dodavatelé bonifikovala. Interní zákazníci měli možnost účastnit se všech kroků, ale vzhledem k jasnému plánu a komunikaci ze strany nákupčí, nikdo tuto možnost nevyužil.

(3) **Profesionální vyhodnocení a vyjednání závěrečných podmínek:**

Vzhledem k velkým cenovým rozdílům mezi dodavateli nebylo vhodné uspořádat elektronickou aukci. Zákazník proto poskytl všem dodavatelům podrobnou zpětnou vazbu pro závěrečné kolo zapečetěných obálek. Schvalovací řízení proběhlo zcela bez problémů, protože celý proces byl „nepřetržitý“. Stačilo zveřejnit výsledek TCO, aby bylo jasné, že případná stížnost dodavatele A nemá žádnou naději na úspěch. Interní zákazníci výsledek akceptovali bez připomínek, přestože na začátku někteří preferovali dodavatele A kvůli nízké jednotkové ceně (Tabulka 3).

Z průběhu výběrového řízení je zřejmé, že TCO umožňuje aktivní zapojení interních zákazníků do jednotlivých fází výběrového řízení. Strukturovanost metody také zajišťuje, že všichni rozumí návaznosti kroků a mají možnost včas vyjádřit případný nesouhlas.



TCO je primárně nástroj *rozhodovací*: technologii nebo dodavatele vybíráme na základě co nejúplnějších dat a očekávání platných v momentě rozhodnutí. Jestli obchodní případ opravdu dopadne tak, jak jsme nasimulovali, potom záleží především na množství a stabilitě faktorů, které jsme zohlednili. Obecně platí, že čím komplexnější obchodní případ a volatilnější vstupy, tím pravděpodobnější je odchylka od původní kalkulace. U mimořádně komplexních obchodních případů se TCO rovná věštění z kávové sedliny. Naopak, u jednodušších případů, jako je výběr dodavatele navigačních přístrojů,

Faktor (náklady v Kč)	Dodávatel A	Dodávatel B	Dodávatel C
Jednotková cena (modul)	3 357	6 206	4 206
Aktualizace (měsíčně)	231	107	150
Instalace (za jednotku)	3 134	1 130	2 480
TCO – 60 měsíců (CZK)	20 351	13 756	15 686

Tabulka 3: Srovnání nabídek dodavatelů

je vhodné po čase srovnat rozhodovací matici s realitou nejen pro poučení do budoucna ale i kvůli znovu projednání významných odchylek.

Cílem tohoto článku bylo nákupčím představit TCO jako soubor různě složitých nákupních metod. Nákupčí by měli věnovat velkou pozornost výběru vhodné úrovně TCO, která záleží na konkrétním obchodním případě a firemním kontextu. Velkou výhodou TCO metod je jejich jasná a logická struktura, obsah, výstupy. Pro veřejný sektor je důležitá i jejich odolnost vůči politicky motivovaným nebo šikanózním tlakům. Na jednoduchém příkladu z obchodní praxe jsem se pokusil ilustrovat všechny tyto výhody.

Samozřejmě na tak omezeném prostoru nelze v praxi ukázat sofistikovanější metody TCO, zmínit další významné aspekty jako jsou využití TCO v obchodním jednání, význam nákladů na změnu dodavatele, kombinace TCO a e-aukci, rizika při aplikaci TCO v rozhodovacím procesu či rozebrat komplexní případy z obchodní praxe. Právě praktikům, kteří chtějí proniknout do oblasti TCO hlouběji, je určena publikace kombinující výsledky vědeckých výzkumů a praktických příkladů „*TCO pro obchodní praxi*“, která je současně základním studijním materiálem pro online školení a webinář zakončené zkouškou a certifikátem. Další informace, publikaci i školící modul lze za malý poplatek objednat přímo u autora.

Jan Vasek

Email: janvasek@hotmail.com

Tel: +420 734 15 78 43

DODRŽUJÚ SA PRINCÍPY VEREJNÉHO OBSTARÁVANIA?



Štát sa všemožným spôsobom snaží zabezpečiť princípy verejného obstarávania v praxi. Snaží sa teóriu o šetrnom nakladaní s verejnými financiami premietnuť do reálneho života. Akákoľvek snaha je však brzdená nevdou alebo nepochopením podstaty verejného obstarávania, a to či už zo strany zákonodarcov, alebo verejných obstarávateľov.

Pre ľahšie pochopenie si pripomeňme princípy verejného obstarávania. Pri verejnom obstarávaní sa majú uplatňovať princípy transparentnosti, rovnakého zaobchádzania a nediskriminácie uchádzačov a záujemcov, ako i princíp hospodárnosti a efektívnosti pri vynakladaní finančných prostriedkov.

Finančné limity sa znižujú, aby sa vzápätí zvyšovali, pravidlá verejného obstarávania sa neustále menia, upravujú a pri zámere vychytať všetky „muchy“ iba zneprehľadňujú aj tak dosť zložitý proces obstarávania. Prvým „krokom vedľa“ bolo (podľa môjho názoru) zrušenie odborne spôsobilých osôb, teda osôb, ktoré prešli skúšobným procesom a boli nútené pochopiť myšlienku zákonodarcov a vedieť lavírovať v spleti pravidiel. Zároveň boli zodpovedné za celý proces výberu dodávateľa. Niesli tak bremeno zodpovednosti a ich rozhodnutia museli byť rýchle a spoľahlivé, presné a v súlade s platnou legislatívou v oblasti verejného obstarávania. Po istom čase boli tieto osoby uznané za nie dosť odborné a ich schopnosti a skúsenosti boli dané na roveň začiatočníkom. Dnes teda realizujú výkon verejného obstarávania zväčša zamestnanci, ktorí majú túto činnosť kumulovanú s inou pracovnou činnosťou, nestíhajú sledovať legislatívne zmeny a už vôbec netušia, či kroky, ktoré pri výbere zmluvného partnera realizujú, sú zákonné a vhodne stanovené.

Ak tieto zodpovedné osoby, ktoré boli hodené do rieky, aby sa naučili plávať, majú obstarávať v súlade s princípmi verejného obstarávania, musia mať aj dostatok času na samoštúdium legislatívnych zmien, na analýzu zákaziek, na prípravu

celého procesu a koniec koncov aj na samotný proces verejného obstarávania. Žiadatelia o verejné obstarávanie totiž netušia, aký dlhý časový úsek je potrebný od predloženia ich požiadavky na obstaranie do uzavretia zmluvy, a zväčša ani samotní štatutári a konatelia nevedia, že povinnosti pri verejnom obstarávaní pokračujú aj po uzavretí zmluvných vzťahov. Práve predkladanie požiadaviek na obstarávanie „na poslednú chvíľu“ malo byť zamedzené povinnosťou vyhotovovať plány verejného obstarávania na ďalší kalendárny rok. Myšlienka priam senzačná – jej zmysel však nepochopený. V inštitúciách by teda mali jednotlivé organizačné útvary predkladať ku koncu kalendárneho roka svoje požiadavky na obstaranie v budúcom roku. Mali by. Títo žiadatelia však po prvé nie sú odborníci na verejné obstarávanie a nemajú znalosť, v akej

podobe a čo majú predkladať, a po druhé sami netušia, čo všetko budú v budúcom roku obstarávať. Alebo, aby som to uviedla na správnu mieru, iba malé percento požiadaviek zahrnutých do plánu je aj v budúcom roku zrealizovaných a naopak, veľký rozsah požiadaviek vzniká ad hoc počas roka. A keďže plán verejného obstarávania nie je záväzný a je možné ho počas roka meniť a dopĺňať, inštitúcie s touto možnosťou počítajú a tak aj k príprave plánu pristupujú.

Následne je skutočne ťažké dobre a precízne zrealizovať výber dodávateľa o to viac, že je potrebné pri ňom dodržať princíp transparentnosti. Výsledkom sú narýchlo pripravené a nekompletné súťažné podklady, krátke lehoty, zabudnuté povinnosti a unáhlené rozhodnutia.

A to sme iba na začiatku.

Vráťme sa teda k princípom verejného obstarávania.

Princíp transparentnosti

Čo sa vlastne pod týmto pojmom v skutočnosti skrýva? Podľa slovníka cudzích slov ide o priehľadnosť, priesvitnosť, zrejmosť a zreteľnosť. Takto si tento princíp zrejme vykladal aj sám zákonodarca, keď ho vkladal do





zákona o verejnom obstarávaní. Chápu ho však takto aj verejní obstarávatelia? Rad povinností zverejňovania dokumentácie pred, počas i po vyhlásení verejného obstarávania a uzavretí zmlúv dáva tušiť, že s transparentnosťou vo verejnom obstarávaní sa zákonodarcovia pohrali. Na druhej strane však práve táto spleť povinností zaberá verejným obstarávateľom najviac času a aj napriek tomu často na tieto povinnosti zabúdajú. A tak sa transparentnosť síce zrealizuje, avšak až následne s odstupom času alebo vôbec. Sem-tam niekto na nesplnenie si povinností verejným obstarávateľom prídá a ten svoju chybu dodatočne napraviť, alebo dosiaľ povinnosti nemá splnené. To všetko však platí iba pri podlimitných a nadlimitných zákazkách. A čo zákazky s nízkou hodnotou? Pre nich transparentnosť neplatí? Dovolím si tvrdiť, že tvoria viac ako 80 % všetkých zákaziek inštitúcií, takže aj na nich by sa mala vzťahovať povinnosť transparentnosti. Zverejňovanie štvrtročných hlásení o zákazkách s nízkou hodnotou je v zákone o verejnom obstarávaní nejednoznačne stanovené a verejní obstarávatelia si ho často vykladajú po svojom. A tak unikajú malé rybky, ktoré svojím rozsahom mohli nasýtiť štátnu pokladnicu.

Princíp rovnakého zaobchádzania a nediskriminácie

Ďalším ťažko dodržiateľným princípom verejného obstarávania je princíp rovnakého zaobchádzania a nediskriminácie uchádzačov/záujemcov. Pravdou je, že v žiadnej inštitúcii neexistuje odborník na verejné obstarávanie, ktorý by dokázal bez pomoci pripraviť celý proces výberu dodávateľa, a to na akýkoľvek predmet zákazky. Zákonodarcovia to pochopili a do zákona o verejnom obstarávaní zakomponovali mechanizmus prípravných trhových konzultácií a predbežného zapojenia hospodárskych subjektov. Presne takto to v realite aj funguje. Inštitúcia si prizve na konzultáciu zástupcu spoločnosti podľa predmetu zákazky, ktorú sa práve chystá obstarávať, a podrobne s ním analyzuje situáciu. Problém nastáva až na záver, keď je potrebné túto „pomoc“ transparentne tak, aby bol dodržaný princíp rovnakého zaobchádzania a nediskriminácie. A keďže verejní obstarávatelia nemajú presné inštrukcie, ako to uskutočniť, ľahšie je tváriť sa, že ku konzultáciám vôbec nedošlo. A pritom by stačilo tak málo, iba vyhotoviť úradný záznam z konzultácií a zverejniť ho napr. v profile verejného obstarávateľa alebo na jeho webovom sídle, resp. poznatky zakomponovať do súťažných podkladov, a dať dostatočne dlhý čas záujemcom na oboznámenie sa s nimi. Ale čo pri zákazkách s nízkou hodnotou? Tu jed-

nodznačne neplatí, že „čo nie je zakázané, je povolené“. Skôr naopak. V praxi som sa nestrela s takou zákazkou s nízkou hodnotou, ktorá bola zrealizovaná prostredníctvom prípravných trhových konzultácií, ktoré boli zároveň niekde zverejnené. Práve proces obstarávania zákaziek s nízkou hodnotou dáva najväčší priestor na porušovanie tohto princípu. A keďže zákazky s nízkou hodnotou sú v percentuálnom vyjadrení najviac zastúpené v procesoch verejného obstarávania, možno skonštatovať, že sa princíp rovnakého zaobchádzania a nediskriminácie nedodríava.

Princíp hospodárnosti a efektívnosti pri vynakladaní finančných prostriedkov

Štátny rozpočet vynakladá na prevádzku jednotlivých orgánov, úradov a organizácií nemalé finančné prostriedky. Niektoré sú účelovo viazané, s inými si nakladajú tieto kapitoly štátneho rozpočtu podľa vlastného uváženia. Keďže práve na obstarávaní tovarov, služieb a uskutočňovaní stavieb je možné ušetriť, zákon o verejnom obstarávaní im prikazuje obstarávať výlučne (až na pár výnimiek) podľa neho. Aby sa proces verejného obstarávania ešte zefektívnil, zriadili sa centrálné obstarávacie organizácie, ktorých úlohou je vykonávať centralizovanú činnosť zameranú na nadobúdanie tovarov alebo služieb určených pre verejných obstarávateľov alebo zadávať zákazky, alebo uzatvárať rámcové dohody určené pre verejných obstarávateľov. Platí to však iba pri nadlimitných a podlimitných zákazkách, pričom si centrálné obstarávacie organizácie ešte vyberajú, ktoré zákazky zrealizujú a ktorých proces výberu dodávateľa nechajú na verejných obstarávateľov.

Preukazovanie samotnej hospodárnosti a efektívnosti pri vynakladaní finančných prostriedkov je na samotných verejných obstarávateľoch. Zákon o verejnom obstarávaní podrobne stanovuje kroky pri obstarávaní podlimitných a nadlimitných zákaziek, ale v minimálnom rozsahu upravuje postupy pri zákazkách s nízkou hodnotou. Paragraf 117 zákona o verejnom obstarávaní síce popisuje zadávanie zákaziek s nízkou hodnotou, lenže stále sa drží známej klauzuly – „aby vynaložené náklady na predmet zákazky boli primerané jeho kvalite a cene“. Ako a čím sa preukazuje naplnenie tejto klauzuly, už zákon nerieši. Rovnako ako nerieši postupy výberu dodávateľov, pričom vo väčšine prípadov sa realizuje obstaranie priamym zadáním alebo sa vykoná prieskum trhu „na mieru“ verejnému obstarávateľovi. V súčasnosti predsa nie je problém pozháňať tri cenové ponuky, troch „spriatelenejších“ uchádzačov. A keďže o kartelových dohodách pri zákazkách s nízkou hodnotou sa nepíše a nehovorí, sú nepriamo prípustné a v praxi sa realizujú. Len ťažko vysvetlí zamestnanec, ktorý popri svojich pracovných povinnostiach má aj proces obstarania zmluvných partnerov, že spoločnosť, ktorú chce zazmluvniť štatutár, je potrebné „vysúfať“. A tak sa zbytočne odčerpávajú finančné prostriedky a mňajú sa tam, kde by sa mali šetriť.

V štátnej správe je nevyhnutné dosiahnuť všeobecnú vedomosť o tom, že nie sú podnikateľskými subjektmi a finančné prostriedky majú zverenú, a preto s nimi musia „rozvážne“ nakladať. Ak však nebudú funkčné kontrolné mechanizmy, ani táto vedomosť inštitúcií štátnej správy sa nedosiahne. Je predsa jednoduchšie

vybrať z pokladne finančné prostriedky a bez akéhokoľvek dokumentu a výberu dodávateľa ich minúť v najbližšom podniku alebo u svojho známeho. A keďže o procese verejného obstarávania nerozhodujú radovi zamestnanci, ale ich nadriadení, ktorí nepociťujú finančnú núdzu, nie je možné použiť ani pravidlo „Nakladaj so štátnymi finančnými prostriedkami tak, ako s nimi nakladáš vo vlastnej domácnosti.“ – teda šetrne a premyslene.

Som toho názoru, že ak by sa na proces verejného obstarávania (zvlášť na zákazky s nízkou hodnotou) zamerali kontrolné orgány prisnejšie a pravidelne raz ročne by vykonali kontrolu u verejných obstarávateľov, naplnil by sa aj princíp hospodárnosti a efektívnosti pri vynakladaní finančných prostriedkov a získal by viac na svojom význame.

Dagmar Takáčová



NÁKUPČÍ VERSUS INTERNÍ ZÁKAZNÍK: KVADRATURA KRUHU?



Manažer jednej veľkej inštitúcie, pre ktorého sme v nákupe vymysleli príšerný termín „interný zákazník“, si povzdychl: „Pokážde, keď musím projit nákupnim kolečkem, je to stejné: – definuji potřebu, zadám požadavek do systému, specifikuji nákup, co chci, vysvětlím nákup, proč nechci dodavatele a řešení, které

mi nabízí, vyměním si deset zbytečných emailů, použiji osvědčené metody jak obejít nákup, objedná se kompromisní řešení, které vlastně nikomu nevyhovuje, řeší se problémy, které jsme si špatným sourcingem způsobili a nakonec se zaplatí výrazně vyšší částka než na objednávce. Nikdo není spokojený.“.

Je smutným faktom, že podobné vníma výberové řízení mnoho interních zákazníků, ale i nákupčích. Nahlédneme pod pokličku „věčného boje“ interních zákazníků s nákupem.

Podívejme se nejprve na cíle obchodního případu z pohledu nákupčího a interního zákazníka:

- Nákupčí chce (1) nakoupit v souladu s požadavky interních zákazníků, (2) garantovat optimální vynakládání prostředků, (3) a dbát na správný nákupní proces. Z hlediska nákupčího je ideální, pokud výběr dodavatele provede nákup na základě standardizované specifikace otevřené všem uchazečům, předem stanovených kritérií a za co nejlepších obchodních podmínek.

- Interní zákazník chce (1) uspokojit svou potřebu minimem rizika, (2) získat maximální hodnotu za stanovený rozpočet, (3) a udržet si rozhodovací pravomoc. Z hlediska interního žadatele je ideální, pokud si sám vybere dodavatele na základě vlastní specifikace.

Na konflikt je zaděláno, pokud nákupčí musí (což obvykle musí) zohlednit protichůdné požadavky interních zákazníků. Například vedení společnosti požaduje, aby nákup „tvrdě osekával“ náklady, žadatel chce „prověřeného dodavatele a rezervu na vícepráce“, vedení nákupu stanovilo „agresivní cíle“ a interní auditor požaduje „transparentní výběrové řízení“.

Zkušenost ukazuje, že žadatel tyto objektivní příčiny nezohledňuje, ale považuje „nekooperativní“ jednání nákupčího za nedůvěru (vše si prověřuje), aroganci (úkoluje žadatele – specifikace, kritéria), byrokracii (trvá na dodržení nákupního procesu), autismus (pořád mluví jen o komerčních aspektech), naschvál



(navrhuje jiného dodavatele). Nákupčí obvykle velmi dobře chápe motivaci interního zákazníka, ale dostatečně nevysvětluje, proč nepopulární kroky dělá a kde je prostor pro dohodu.

Druhým zásadním bodem sváru je expertiza. Velké firmy mívají specializované nákupčí na konkrétní kategorii, což je luxus, který si ty menší nemohou dovolit. Pro interního zákazníka to znamená, že se ke všem již zmíněným nedostatkům nákupčího přidává ještě „naprostá a flagrantní“ neznalost nákupčího, která zdržuje, obtěžuje a poškozuje. V ideálním případě má nákupčí bez řeči udělat, co se mu řekne, a nemíchat se do věci, kterýžto nerozumí.

Nákupčí zase považuje interního zákazníka za naivku, který postrádá základní nákupní dovednosti, za zcela neschopného něco specifikovat nebo vyjednat, případně za linou a zkorumpovanou žabu na prameni. V ideálním případě by měl interní zákazník vytvořit specifikaci (pod dohledem nákupu) a potom nechat pracovat profesionály a počkat si na výsledek.

Zkušenost ukazuje, že s respektem je to jako se vzduchem. Bez něj to prostě nejde. Spolupráce, kdy si dáváme najevo, že toho druhého nepovažujeme za experta, je předem odsouzena k nezdaru a k eskalaci napětí. Navíc, pokud se nerespektujeme, nesdílíme informace, nevytváříme vztah, očekáváme podraz.

Třetím jablkem sváru je potom „fun“ faktor. Pro mnoha interních zákazníků není výběrové řízení otrava, ale vítaná příležitost přerušit jinak rutinní práci. Navíc, když něco nakupujeme, tak se k nám lidé chovají hezky, připadám si důležitější, máme o čem hovořit, něco rozhodujeme. A tohle všechno nám chce nákup vzít. A ještě navíc si z nás nákup dělá administrátory, (1) kteří mají strávit čas nad vytvářením funkční specifikace, aby ji nákup mohl poslat dodavatelům, které nechceme, (2) kteří mají stanovit kritéria, aby podle nich nákup dodavatele vyhodnotil a užil si výběrové řízení a vyjednávání, (3) a kteří se musejí vypořádat se všemi problémy v realizační fázi, aby si nákup mohl vykázat úspory.

Nákup se naopak domnívá, že pro interního žadatele je výběrové řízení „nutné zlo“. Vychází z předpokladu, že čím více fází výběrového řízení nákup převezme, tím lépe pro interního zákazníka. Přestože je tento předpoklad v mnoha případech správný, neměli by ho nákupčí považovat za univerzální.

Zkušenost ukazuje, že konflikty vznikají především u těch výběrových řízení, které si interní zákazníci „užívají“ a od nákupu očekávají pouze podpůrnou, administrativní roli a v žádném případě nechtějí, aby nákup přebíral „nejzajímavější“ fáze výběrového řízení.

Druhým semeništěm konfliktů jsou případy, kdy jsou rizika nerovnoměrně rozložena. Pro nákupčího končí obchodní případ uzavřením smlouvy, což je pouze malá část celkového obchodního případu. Naopak interní zákazník musí žít s výsledky výběrového řízení: integrovat nového dodavatele, kompromisy ve specifikaci a nevhodně vyjednané nebo nesplnitelné smluvní podmínky atd. V těchto případech si nákup s interním zákazníkem přehazuje zodpovědnost jako horký brambor, což poškozuje další spolupráci.

Skromný návrh pro nákupčí

Pokud se na výběrové řízení podíváme perspektivou interních zákazníků, můžeme se divit, že vymýšlejí stále sofistikovanější metody, jak nákup obejít nebo alespoň jeho roli minimalizovat? A můžeme jako nákup vůbec něco udělat, aby se z každého jednoduchého obchodního případu nestala neproduktivní zákopová válka, ze které odejdou všichni poražení? Domnívám se, že nezbytným předpokladem jsou tři jednoduchá pravidla: (1) Hned na začátku si nevysvětliť (protichůdné) cíle a hledat kompromisní řešení. (2) Nejen slovy, ale i činy respektovat partnerovu odbornost a totéž vyžadovat. (3) Zohlednit „fun“ faktor a domluvit se s interním zákazníkem na oboustranně akceptovatelné roli nákupu ve výběrovém řízení.

Na druhou stranu, pokud uděláme vše, co je v našich silách a „chyba“ je jednoznačně na straně interního zákazníka, je potřeba: u (1) vše v klidu probrat a pochopit, proč interní zákazník dohodu nedodržel a jasně říct, proč je to pro nás problém, v čem je to pro nás problém, a co uděláme, pokud se to bude opakovat. U (2) na nic nečekat a problém eskalovat. Dokážeme snadno řešit situace, kdy je potřeba se proškolit, získat zkušenosti, přerozdělit si kompetence, ale nemůžeme pracovat bez vzájemné úcty. U (3) doporučuji trpělivost, než se podaří najít rovnovážný stav. Málodky se to povede hned napoprvé. Může se také ukázat, že zamýšlená konfigurace sice funguje, ale nepřináší optimální výsledek.

Nikde se napětí mezi interním zákazníkem a nákupem neprojevuje tak zřetelně jako v nákupu intelektuálních služeb typu auditori, poradci, školitelé, průzkumy, překlady nebo reklamní agentury. Odborná literatura i ostřílení manažeři identifikovali efektivní metody, jak se těmto konfliktům vyhnout. Přesto praktici neustále vynalézají kolo. Myslíme si, že stojí za to nákupčím veřejného i soukromého sektoru nabídnout intenzivní workshop, kde bychom se podělili o zkušenosti a na případových studiích z praxe si ukázali vhodná řešení.

Jan Vašek



UPLATNENIE § 40 ODS. 6 PÍSM. g)

– NAOZAJ JE TO DOBRÝ NÁPAD?

Stále dookola počúvame aká dôležitá je príprava verejného obstarávania a ako dôkladne máme zvažovať použitie každej podmienky účasti. Dôvod je jednoduchý – akonáhle spustíme proces, už niet návratu do prípravnej fázy. Podmienky účasti sa v praxi ukázali ako osvedčený nástroj na prípadnú elimináciu nechcených hospodárskych subjektov.

V minulosti sme v praxi občas čelili situáciám, kedy sme mali podozrenie na kartelovú dohodu viacerých uchádzačov, avšak nemali sme konkrétne zákonné ustanovenie, prostredníctvom ktorého by sme sa so situáciou vysporiadali. Niektorí sa odvážili poukázať na porušenie základných princípov, iní radšej zrušili celú súťaž. Aktuálny zákon o verejnom obstarávaní obsahuje potrebné konkrétne ustanovenie – § 40 ods. 6 písm. g). Toto ustanovenie je ale dobrovoľné a tak jeho použitie musíme zvažovať ešte v príprave samotného procesu. Je to ale naozaj také jednoduché? „Uplatním, zistím, zaznamenám a vylúčim?“

Za týmto účelom máme k dispozícii viacero dostupných materiálov v danej problematike, a to najmä:

- materiál OECD – Príručka pre boj s „bid-rigging“ vo verejnom obstarávaní;
- viacerými a naozaj kvalitnými materiálmi publikovanými Protimonopolným úradom Slovenskej republiky ku kartelovým dohodám a protisúťažnému správaniu vo verejnom obstarávaní, najmä
 - Kartelové dohody vo verejnom obstarávaní
 - Indície protisúťažného správania podnikateľov v procese verejného obstarávania
- Stanovisko Protimonopolného úradu SR k účasti majetkovo alebo personálne prepojených subjektov v procese verejného obstarávania;
- Rozhodovacou praxou Úradu pre verejné obstarávanie k aplikovaniu dôvodu na vylúčenie podľa § 40 ods. 6 písm. g) – Rozhodnutie č. 3639-6000/2017- ODI (vôbec prvé rozhodnutie úradu v danej veci)
- Nepriamo súvisiacou rozhodovacou praxou Úradu pre verejné obstarávanie k uplatneniu princípu transparentnosti pri vyhodnocovaní ponúk – Rozhodnutie č. 22461-6000/2015-ON/301 alebo k aplikovaniu princípu proporcionality pri vylúčení uchádzača – Rozhodnutie č. 4596-6000/2017-ODI;
- Judikátmi Súdneho dvora Európskej únie, napr. priamo súvisiace rozsudky C 542/14 z 21. júla 2016 a C-538/07 zo dňa 19. mája 2009;
- Vo vzťahu k zákazkám financovaných z európskych prostriedkov Analýzou rizikových indikátorov kolúzneho konania uvedených v Systéme riadenia EŠIF.

Práve judikáty Súdneho dvora Európskej únie k problematike kolúzneho konania nám ukazujú citlivosť tejto témy. Ako z rozsudku C 524/14 zo dňa 21. júla 2016 vyplýva, je veľmi ťažké preukázať kolúzne konanie a súladné konanie viacerých hospodárskych subjektov zapojených do jedného a toho istého tendra. Verejný obstarávateľ podľa kompetencií, ktoré mu zákon o verejnom obstarávaní dáva, nemá prostriedky a nástroje, aby situáciu dokázal analyzovať a vyhodnotiť tak, ako súd.

Zároveň podľa rozhodovacej praxe Úradu pre verejné obstarávanie (viď rozhodnutie 22461-6000/2015-



ON/301 rozhodnutie č. 4596-6000/2017-ODI), akékoľvek zistenia verejného obstarávateľa zakladajúce odôvodnené podozrenie nesúladu predložených dokladov alebo prehlásení uchádzača musia byť priamo konfrontované s daným uchádzačom za dodržania princípu transparentnosti. Závery, ku ktorým verejný obstarávateľ v takýchto situáciách dospeje musia zohľadňovať argumentáciu uchádzača pri konfrontácii a princíp proporcionality.

Vo vzťahu k preukázaniu dôveryhodných informácií je vecný rozsudok C-538/07 v ktorom Súdny dvor Európskej únie dospel k názoru, že *“V rozpore s právom Spoločenstva je vnútroštátne ustanovenie, ktoré hoci sleduje legitímne ciele rovnosti zaobchádzania s uchádzačmi a transparentnosti v rámci verejného obstarávania, stanovuje absolútny zákaz v prípade podnikov, medzi ktorými existuje vzťah ovládania alebo ktoré sú medzi sebou prepojené, zúčastniť sa súbežne a navzájom si konkurujúcim spôsobom na tom istom verejnom obstarávaní bez toho, aby mali možnosť preukázať, že uvedený vzťah neovplyvnil ich správanie v rámci tohto verejného obstarávania.”*

Tu si dovoľme upriamiť Vašu pozornosť na fakt, že uzatvorenie kartelovej dohody je jedno z najzávažnejších porušení pravidiel čestnej hospodárskej súťaže presahujúcej rámec zákona o verejnom obstarávaní. Preto si myslíme, že je len veľmi malá pravdepodobnosť, aby uchádzač pri konfrontácii poskytol takú argumentáciu, ktorá by nevyvrátila pochybnosti verejného obstarávateľa. Na druhej strane, verejný obstarávateľ pri overovaní pravdivosti argumentácie sa opäť musí spoliehať len na osoby, ktoré sám podozrieva.

Protimonopolný úrad SR v rámci svojich materiálov poukazuje na viaceré indície zakladajúce podozrenia kolúzneho správania viacerých subjektov, avšak aj on sám vo svojich konaniach tieto podozrenia opiera o ďalšie dôkazy získané napr. pri nečakaných razii, precíznych analýzách, porovnaní správania subjektov aj vo vzťahu k súkromnému sektoru a pod. Samotné konanie Protimonopolného úradu trvá niekoľko mesiacov.

V nadväznosti na vyššie uvedené judikáty a rozhodovaciu prax úradu si myslíme, že aplikovanie podmienky účasti podľa § 40 ods. 6 písm. g) nie je v možnostiach verejných obstarávateľov alebo obstarávateľov, aj keď určite autori zákona chceli odbornej verejnosti pomôcť tieto zložité situácie riešiť.

Marcela Turčanová

JARNÁ KONFERENCIA
VEREJNÉ OBSTARÁVANIE 2018
PRÁVO & PRAX

20. - 21. MAREC 2018 | TATRANSKÁ LOMNICA | WWW.APUEN.SK

