

JAK  
STANOVIT

M

E

A

T

KRITÉRIA





# JAK STANOVIT

M  
E  
A  
T

## KRITÉRIA

Zavádění kvalitativních kritérií  
při zadávání veřejných zakázek

# OBSAH

<b>ÚVODNÍ SLOVA</b> .....	<b>5</b>
<b>ÚVOD A CÍLE</b> .....	<b>6</b>
<b>METODIKA</b> .....	<b>7</b>
Krok 1 Formulování hlavních cílů projektu .....	7
Krok 2 Stanovení možných kritérií kvality .....	8
Krok 3 Výběr maximálně 4 kritérií .....	11
Krok 4 Přiřazení váhy vybraným kritériím .....	12
Krok 5 Prověření kritérií testem citlivosti (crash test) .....	12
<b>PŘÍLOHA</b> .....	<b>13</b>
Kritéria způsobilosti .....	13
Kritéria kvalifikace .....	14
Kritéria pro zadání zakázky .....	14
<b>PŘÍKLADY ILUSTRUJÍCÍ UŽITÍ KRITÉRIÍ MEAT</b> .....	<b>16</b>
Kritéria výběru pro zadání dodavatele konzultačních služeb .....	16
Kritéria pro výběr dodavatele stavby .....	23
Kritéria zadání zakázky pro výběr architekta .....	29

*Note: EFCA considers the original, English, version of this booklet as the only authentic one and assumes no liability whatsoever for the completeness, correctness, adequacy or otherwise of the translation in the Czech language for any use to which this booklet may be put.*  
*Poznámka: EFCA považuje původní anglickou verzi tohoto bookletu za jediný autentický dokument a žádným způsobem neodpovídá za úplnost, přesnost, adekvátnost či jinak za český překlad nebo za jakékoliv používání této publikace.*



# ÚVODNÍ SLOVA

## Marc Tarabella, člen Evropského parlamentu

Záměr tehdejšího komisaře pro vnitřní trh Michela Barniera, jak je vidět z jeho návrhu ze dne 21. prosince 2011, byl při tvorbě nových směrnic o veřejných zakázkách velmi jasný. Vzhledem k tomu, že veřejné zakázky představují 19 % HDP, bylo nutné nového legislativního rámce dosáhnout nejúčinnějším způsobem, který by sloužil zájmům evropských občanů.

Jako zpravodaj pro Evropský parlament v této věci jsem toto stanovisko zcela sdílel a společně se svými kolegy jsme zvažovali několik aspektů přístupu, jako je zlepšení účasti malých a středních podniků na trhu, boj proti soutěžení nabídek na nejnižší cenu a také podpora a konečně účinné využití elektronických procedur.

Pamatuji si, že jsme usilovali o zlepšení užití subdodávek tím, že jsme se snažili je omezit a ve výsledku zvýšit transparentnost hodnotového řetězce. Příliš dlouhý hodnotový řetězec není ekonomicky užitečný a často vede k selhání a někdy i k vykořisťování lidí na některých pracovištích.

Jedním z nejdůležitějších bodů pro Evropský parlament však byla klíčová úprava kritérií pro zadání zakázky, podle které by bylo kritérium „nejnižší cena“ nahrazeno „MEAT“. „Ekonomicky nejvýhodnější nabídka“ se stala hlavní výzvou pro uplatnění sociálních a environmentálních kritérií. Byl to životně důležitý boj, který byl nejprve vyhrán v Evropském parlamentu a poté v jednáních s Radou, která chtěla ponechat jako alternativu kritérium nejnižší ceny.

V různých politických skupinách Parlamentu jsme zůstali jednotní a odhodlaní a v tomto bodě jsme vytrvali na našem stanovisku.

Pro dosažení cíle udržitelnějších investic je zásadní objektivizovat kritéria tak, aby nedošlo k selhání při dosahování základního účelu investice, kterým je co nejlépe uspokojit potřeby občanů. Dva roky práce na těchto směrnicích pro mě zůstanou nejpozoruhodnější a nejzajímavější legislativní prací, které jsem se věnoval během svého působení v Evropském parlamentu.

## Kevin Rudden, Prezident EFCA

Více než 250 000 veřejných orgánů v celé EU utrácí každý rok kolem 19 % HDP na nákup služeb, stavebních prací a dodávek. Evropský parlament přijal Směrnici EU 2014/24, která upravuje způsob, jakým veřejné orgány nakupují zboží, stavební práce a služby, stanovením kritérií pro zadávání zakázek. Zajišťují transparentní veřejné nákupy, aby byla zajištěna spravedlivá hospodářská soutěž a zadavatelé tak získali co nejlepší hodnotu za peníze daňových poplatníků.

Předchozí pravidla pro zadávání veřejných zakázek orgánům veřejné správy neumožňovala vždy co nejlépe využívat jejich zdroje a byla také zbytečně a nepřiměřeně zatěžující. Pro odstranění těchto problémů jsou kritéria pro zadání zakázky v nových pravidlech založena na zásadě „ekonomicky nejvýhodnější nabídky – Most Economically Advantaged Tender“ (akronym MEAT). Cílem nových pravidel je zejména otevírat smlouvy o veřejných zakázkách inovativnějším řešením, a tím zajistit, že peníze, které jdou do veřejných zakázek, se vynakládají způsobem, který stimuluje rozvoj. Nová pravidla také snižují byrokracii pro účastníky, a usnadňují účast malým a středním podnikům. Tento materiál vypracovaný EFCA k prosazování kritérií MEAT při zadávání veřejných zakázek navrhuje pětistupňovou metodiku pro identifikaci kritérií kvality souvisejících s předmětem zakázky. Výzvou zůstává způsob, jakým bude kritérium MEAT nově používáno, neboť na straně veřejných zadavatelů je těžké opustit staré návyky užívání kritéria nejnižší ceny. Zadavatelé tak odráželi případnou následnou kritiku.

Protože stanovení kvalitativních kritérií není vždy jednoduché, popisují tyto pokyny celoevropskou a osvědčenou metodiku pro vypracovávání vhodných kritérií pro zadání zakázky. Cena a náklady jsou dvě různé věci. Cena není tak důležitá; na začátku můžete mít vyšší cenu, ale to může přinést snížení nákladů v průběhu celé životnosti stavby. Při zadávání pouze podle ceny je více než jisté, že výsledné dílo, ať už jde o silnici, budovu nebo celou infrastrukturu, nebude navrženo optimálním způsobem.

# ÚVOD A CÍLE

V roce 2014 byly modernizovány směrnice EU o zadávání veřejných zakázek s cílem umožnit větší využití kvalitativních kritérií při zadávání veřejných zakázek. Až do té doby byla uplatňována silná závislost na ceně jako převažujícím kritériu pro zadání zakázky, což mělo neblahé důsledky v častém omezování inovací a podpoře krátkodobého myšlení při hodnocení – ani jedno z nich nepřináší nejlepší řešení dnešních problémů.

Směrnice EU 2014/24 definovala nová kritéria pro zadávání zakázek (článek 67) a zadavatelé jsou nyní povinni vybrat „ekonomicky nejvýhodnější nabídku“ („Most Economically Advantaged Tender“, zkráceně „MEAT“). I když je stále možné vybrat zakázku pouze podle ceny (čl. 67.2), Evropská federace asociací konzultačních inženýrů (EFCA) důrazně doporučuje, aby zadavatelé používali MEAT – tedy užívali jiná další kritéria ne pouze cenu nebo alespoň spolu s cenou.

Stanovení kritérií kvality však není vždy jednoduché. Cílem těchto pokynů je zaplnit mezeru tím, že popíšou metodiku, kterou veřejní zadavatelé použijí při vypracovávání vhodných kritérií pro zadání zakázky. Je načrtnuto pět kroků, které vedou ke konečnému cíli, kterým je výběr nejlepší nabídky z hlediska kvality a ceny vzhledem ke specifickým aspektům projektu.

Během zadávání veřejné zakázky zadavatel nejprve provede výběr několika konzultačních firem nebo dodavatelů stavebních prací pomocí „kritérií výběru“. Mělo by být jasně konstatováno, že tyto pokyny se týkají druhé etapy zadávání, při které se užívají „kritéria pro zadání zakázky“, ta se odvozuje ze specifik projektu a ne z charakteristik dodavatelských organizací. Důraz je kladen na výběr „ekonomicky nejvýhodnější nabídky“. Příloha obsahuje další informace o kritériích pro výběr i zadání zakázky.

Zkušenosti EU s používáním kritérií kvality v zadávacím řízení se v jednotlivých zemích liší a je třeba je objasnit. Některé země využívají postup „Best Value Procurement – zadávání podle nejlepší hodnoty“ (BVP) pro zadávání služeb konzultantů nebo dodavatelů staveb. MEAT a BVP mají podobné cíle, ale BVP je součástí zcela odlišného přístupu k řízení projektů. BVP, která je pouze jednou etapou celkového procesu, lze považovat za specifickou aplikaci MEAT.

# METODIKA

Metodika, která je zde předložena s cílem zajistit řádná kritéria MEAT, je založena na systematickém přístupu v pěti krocích, které jsou:

1. formulování hlavních cílů projektu
2. stanovení možných kritérií kvality
3. výběr maximálně 4 kritérií
4. přiřazení váhy vybraným kritériím
5. prověření kritérií testem citlivosti (crash test)

## **KROK 1** Formulování hlavních cílů projektu

První krok vypadá jednoduše, ale může v projektovém týmu vyvolat diskuzi. Cíle projektu nemohou odkazovat pouze na předmět projektu – nikdy to nemůže být „uskutečnění projektu“ nebo „dodávka 150 km železnice“. Protože v tomto případě se předmět týká toho „co“, tedy popisu fyzického výsledku projektu. Cíle projektu se však týkají toho „proč“, podávají informace o čase, nákladech nebo konkrétních cílech týkajících se udržitelnosti.

V souladu se směrnicemi EU by měl být předmět smlouvy (rozsah) jasně stanoven na začátku řízení, aby se účastníci mohli rozhodnout, zda se řízení zúčastní či nikoli. Existují dva druhy cílů:

- související s produktem, tedy uskutečněným projektem
- týkající se procesu realizace

První se týká dodávky projektu a slouží k výběru konzultanta; druhý se týká procesu uskutečňování a používá se především při výběru dodavatele.

Na počátku lze cíle projektu v zásadě zjistit dotazem „proč?“. Proč rozšířit cestu? „Protože je příliš často ucpaná“. Řešení reaguje na problém. Proč stavět nové nemocniční křídlo? Problémem je „příliš mnoho pacientů a nedostatek místa“. Poslední příklad však může mít několik potenciálních řešení:

- umožnění léčby více pacientů
- zvýšení kapacity nemocnice
- snížení doby čekání pacientů na léčbu

takže cíl není tak jasný a je obtížnější jej stanovit.

Projektové cíle mohou také vyplývat z dalších zdrojů. Například je důležité omezit rušivé vlivy realizace projektu ve městě buď proto, že orgány chtějí zajistit projektu místní podporu, nebo proto, že to politika požaduje pro všechny velké projekty ve městě. Cílem projektu by zde mohla být: „minimalizace obtěžování občanů výstavbou“.

Dalším příkladem procesu je cíl projektu definovaný jako minimalizování emisí CO<sub>2</sub> při realizaci projektu. Pokud dodavatel použije místo dieselového pohonu pohon elektrický, mohou být emise automobilů minimalizovány, i když výsledek projektu (most nebo budova) zůstává stejný.

Cílem projektu může být rychlejší dodání, které je opět o procesu. Výkonnost v etapě realizace je klíčová: musí být optimální, s efektivním využitím času, i když výsledek zůstává stejný.

## **KROK 2** Stanovení možných kritérií kvality

Existuje široká škála možných kritérií, která by mohla být použita k nalezení „nejlepší“ nabídky, avšak kritéria musí vždy odpovídat projektu a jeho stanoveným cílům. Při formulaci kritérií kvality pro zadání zakázky je proto nutné zvážit následující aspekty:

- Kritéria musí být vázána na smlouvu.
- Musí být zajištěno jejich nediskriminační uplatňování bez možnosti následného svévolného rozhodnutí.
- Informování účastníků předkládajících nabídku zadavatelem musí být ověřitelné.
- Pokyny pro výběr účastníků by měly poskytovat zájemcům dostatek informací.
- Váhy kritérií kvality musí být dobře promyšlené a musí být účinné.
- Možnost odstupňovaného hodnocení je nutná pro možné skutečné vyhodnocení pořadí nabídek dle kvality namísto hodnocení ano/ne a přidělování bodů za splnění požadavku.
- Ve dvoustupňovém zadávacím řízení nelze použít stejný aspekt pro zúžení výběru účastníků.
- Kritéria stojí účastníky peníze – čím více kritérií a čím složitější jsou, tím vyšší jsou transakční náklady, tedy náklady na přípravu nabídky.
- Inovace není sama o sobě kritériem, ale pokud je v projektu žádoucí, měla by být hodnocena jako přidaná hodnota k cílům projektu.

Kritéria pro zadání zakázky jsou navržena odlišně v případě, že je zakázka zaměřena na poradenství nebo projektové práce.

Níže je definováno osm různých kategorií, ve kterých lze nastavit kritéria:

- funkčnost
- dostupnost
- estetika
- udržitelnost (produktu)
- udržitelnost (procesu)
- náklady za dobu životnosti (LifeCycle Cost – LCC)
- řízení rizik
- životní prostředí

V rámci těchto kategorií lze použít různá témata nebo aspekty. Tento seznam je návrhem, ale může být doplněn zúčastněnými stranami nebo zadavatelem o nová kritéria, související s projektem, nebo požadovaná zainteresovanými stranami či zadavatelem.



## a) Funkčnost

Kritéria	Konzultační služby	Stavební dodavatelé
hluk	X	X
znečištění	X	X
vzdělávací funkce	X	X
skladovací kapacita		X
rozmanitost a flexibilita	X	X
kvalita pro uživatele	X	
zajištění funkcí	X	
funkčnost	X	
výrazně vhodný pro podnikání	X	X
kvalita bydlení	X	

## b) Dostupnost

Kritéria	Konzultační služby	Stavební dodavatelé
datum dokončení		X
plánování	X	X
uzavírky dotčené infrastruktury	X	X
plánování projektu	X	X

## c) Estetika

Kritéria	Konzultační služby	Stavební dodavatelé
integrace/začlenění	X	
návrh	X	
transparentní návrh	X	
zelený návrh	X	
přírodní kvalita	X	
prostorové začlenění	X	
kvalita návrhu	X	
prostorová kvalita	X	
urbanistické začlenění	X	
architektonická kvalita	X	
spokojenost uživatele	X	

#### d) Udržitelnost (produktu)

Kritéria	Konzultační služby	Stavební dodavatelé
snížení hluku	X	X
snížení energie	X	X
snížení CO <sub>2</sub>	X	X
recyklovatelnost	X	X
udržitelné používání materiálů	X	X

#### e) Udržitelnost (procesu)

Kritéria	Konzultační služby	Stavební dodavatelé
společenská návratnost	(X)	X
skóre CO <sub>2</sub> procesu	X	X
system jakosti	X	X
projekt PR	X	X
efektivní demolice		X

#### f) Náklady za dobu životnosti (LCC)

Kritéria	Konzultační služby	Stavební dodavatelé
provozní náklady, náklady na údržbu a rekonstrukci	X	
celkové náklady vlastnictví	X	

#### g) Řízení rizik

Kritéria	Konzultační služby	Stavební dodavatelé
registr rizik se zmírňujícími opatřeními	X	X
projektové řízení	X	X
organizace projektu	X	X
geotechnická rizika	X	X
řízení projektu	X	X
metodika provádění		X
dokumentace rizik a příležitostí	X	X
spolupráce	X	X
proveditelnost	X	

## h) Životní prostředí

Kritéria	Konzultační služby	Stavební dodavatelé
komunikace se zúčastněnými stranami	X	X
informace	X	X
bezpečnost	X	X
překážky a bránění realizaci projektu	X	X
přístupnost	X	X
snížení hluku	X	X
minimalizace zápachu nebo jiných znečišťujících látek	X	X

Některé organizace používají další interpretace kritérií kvality, jako je např. „profesionalita členů týmu projektu“, tj. týmu pro realizaci projektu. Součástí nabídky je pak popis projektového týmu, jeho členů a jejich kvalifikace, včetně referencí projektů podobné velikosti a rozsahu. Při uplatňování tohoto kritéria se kromě bodování referencí stále častěji také používá pohovorů buď individuálně nebo s celým týmem.

Kritéria kvality musí být jasně popsána v zadávací dokumentaci, aby účastníci věděli, jaké jsou požadavky a jak budou posuzovány a přezkoumávány. Jinými slovy, kritéria by měla být srozumitelná a pochopitelná. Jejich vypracování může trvat nějakou dobu a vyžaduje úsilí. Pokud je kritériem plánování prací (harmonogram implementace), je to snadné: čím rychlejší je implementace, tím vyšší je skóre. Pokud je kritériem hodnocení omezení obstrukcí a bránění realizaci projektu, je to mnohem obtížnější. Jak změříte snížení obstrukcí při provádění projektu?

### KROK 3 Výběr maximálně 4 kritérií

Po stanovení kritérií musí být jejich počet omezen. První důvod je statistický. Čím více kritérií, tím nižší je jejich vliv na hodnocení. Výsledkem bude větší vliv ceny (stále jedno z kritérií pro přidělení zakázky!). Maximální počet kritérií by měl být čtyři (cenu v to nepočítaje). Druhým důvodem jsou náklady. Naplňování kritérií znamená pro účastníky úsilí a čas, a tedy náklady. Čím více kritérií, tím vyšší jsou transakční náklady, tedy náklady na přípravu a také hodnocení nabídky.

Způsob výběru čtyř kritérií je částečně subjektivní. Je-li možné stanovit pořadí významnosti cílů projektu, mělo by být možné i stanovit pořadí kritérií. Mohou být vybrána kritéria nejvýše v pořadí významnosti.

Pokud jsou cíle projektu rovnocenné, je to o něco složitější. V každém případě by neměla být vybrána dvě kritéria ze stejné oblasti, pokud opravdu nechcete zásadně zdůraznit tuto oblast v hodnocení.

Pokud je to možné, pokuste se rozhodnutí o tomto kroku dohodnout se všemi zúčastněnými a uspořádat jednání, kde dojde k dohodě.

Je také možné využít panel odborníků, kteří radí při konečném rozhodnutí o zadání zakázky, a požádat je, aby provedli párové vážení. Každé kritérium je porovnáno s každým dalším na stupnici významnosti 1 až 10, což znamená, že každý odborník vyplní tabulku se svým párovým vážením. Výpočtem je pak možné získat váhu jednotlivých kritérií a vybrat čtyři nejvýše hodnocené.

## **KROK 4** Přirazení váhy vybraným kritériím

Po výběru čtyř kritérií musí být každému přidělena relativní váha.

První rozhodnutí je o poměru mezi váhami ceny a kvality. Uvádí se mnoho argumentů, ale panuje všeobecný názor, že kvalita má významný vliv, pokud cena a kvalita mají alespoň stejnou váhu. Pokud je důležité hodnocení dle MEAT (tj. kvality), pak by váha kvalitativních kritérií měla být více než 50 %. Jinými slovy, pokud je váha ceny vyšší než 50 %, pak MEAT nebude fungovat. V ideálním případě nemůže mít cena vyšší váhu nežli 20 až 30 % ve vztahu k váze kvality<sup>1</sup>.

Druhým rozhodnutím je stanovení relativních vah mezi 4 (nebo méně) kritérii kvality. To je také otázka diskuse mezi členy projektového týmu. Měli bychom se podívat na cíle projektu a zvážit, zda se liší v důležitosti. Pokud ano, pak mohou mít odpovídající kritéria také odlišné váhy.

Metoda párového vážení (popsaná výše) je osvědčená objektivní metoda, pokud je panel odborníků zvolen dosti širokým a reprezentativním způsobem.

## **KROK 5** Prověření kritérií testem citlivosti (crash test)

Posledním krokem je crash test. Vložte několik různých bodových skóre z virtuálních nabídek do souboru kritérií a položte několik relevantních otázek:

- Jak velký je rozdíl v ceně, pokud chce účastník s nízkou cenou porazit účastníka, který má nejvyšší skóre kvality?
- Jak velký je finanční rozdíl, pokud jsou tito dva účastníci hodnoceni téměř stejně?
- Kolik navíc byste zaplatili, kdyby druhý účastník nabídl vyšší kvalitu a účastník s nejnižší cenou nevyhrál?

Pomocí tohoto testu můžete získat cit pro vliv kvality ve vztahu k ceně. Pokud se jeví příliš drahé ocenit kvalitu, může zadavatel upravit poměr mezi cenou a kvalitou.

---

<sup>1</sup> Mezinárodní federace konzultačních inženýrů (FIDIC) doporučuje při výběru konzultačního inženýra používat výběr založený na kvalitě (QBS). V QBS je cena fixní a nepředstavuje tedy vůbec prvek v hodnocení.



# PŘÍLOHA

## Kritéria způsobilosti

### (minimální požadavky na účast v zadávacím řízení)

Kritéria způsobilosti musí mít objektivní vztah k určitému parametru zakázky. Požadavky musí být přiměřené obsahu a velikosti zakázky a skutečným rizikům souvisejícím s projektem. Pokud jde o služby v oblasti projektování, bývá tendence požadovat nadměrná kritéria způsobilosti a vytvářet tak nadbytečné překážky přístupu na trh, zejména pro malé a střední podniky.

**Autorizace:** V případě menších zakázek je často požadavek na autorizaci pro nabízené služby projektových prací dostatečný, neboť je ve většině zemí požadován podle zákona jako minimální profesní požadavek.

**Ekonomická způsobilost:** Důležitým faktorem pro prokázání ekonomické odolnosti je pojištění profesní odpovědnosti. Požadavky na minimální obraty mohou být zavádějící, neboť struktura projektových organizací se značně liší od struktury jiných společností, které se podílí na stavebním procesu. Nadměrné požadavky mohou být překážkou účasti pro mnoho potenciálních poskytovatelů služeb se strukturou malých a středních podniků. To může podstatně snížit intelektuální konkurenci, a tím bránit nalezení dokonalejšího řešení.

**Technická způsobilost:** Nejvýznamnější jsou kvalifikace pracovníků, kteří budou součástí týmu projektu. To lze prokázat kvalifikačními certifikáty a referencemi členů týmu. Navíc je možné požadovat reference společnosti. Je důležité, aby tyto požadavky nebyly nadměrné, obvykle je postačující požadovat reference s polovičním obsahem a velikostí zakázky (např. pro plánování domova důchodců, postačují reference z bytové výstavby). Referenční období by měla být co nejdelší, nereálně krátká období mohou značně snížit intelektuální konkurenci, aniž by to přineslo nějakou přidanou hodnotu.

**Spolehlivost:** V mnoha případech doklad o autorizaci, který je často vázán na určité právní požadavky, činí tento požadavek nadbytečným.

Konzultanti dávají přednost možnosti prokazování způsobilosti formou prohlášení, kdy účastníci mohou podat v nabídce pouze prohlášení o své organizaci a musí poskytnout podpůrnou oficiální dokumentaci (od bank, pojištění odpovědnosti, o sociálním zabezpečení atd.) jen v případě, mají-li zakázku vyhrát. Pokud je účastníkům povoleno užívat pouhá prohlášení, budou ochotnější se účastnit výběrového řízení, a protože je méně počáteční byrokracie a formálních požadavků, zadavatelé mohou těžit ze širšího výběru nabídek.

## Kritéria kvalifikace

### (pro dvoustupňové postupy pro výběr nejvhodnějších účastníků)

Dvoufázový postup je postup, ve kterém nejprve vyberete určitý počet účastníků (5) na základě velikosti, referencí atd. Tato pětice je poté vyzvána k podání nabídky a jejich nabídka se týká projektu, nikoli společnosti.

Na rozdíl od kritérií způsobilosti může být rozsah hodnocení pro kvalifikační kritéria velmi široký. Kvalifikační kritéria by měla být uvedena v pořadí podle důležitosti a bodovací systém by měl být transparentní.

#### Možná kvalifikační kritéria:

- Další kvalifikace klíčových pracovníků přináší další body.
- Reference členů týmu / složení týmu převyšující kvalifikaci klíčových pracovníků, které jsou vyhodnoceny podle parametrů souvisejících s předmětem zakázky.
- Reference společnosti překračující kritéria způsobilosti, které jsou hodnoceny podle parametrů souvisejících s předmětem zakázky.
- Vzorové práce, které jsou hodnoceny komisí podle dílčích výběrových kritérií odpovídající úkolu ve druhé fázi řízení.
- Systém řízení znalostí, např. formou přednáškového cyklu / publikační série v souvislosti s položkou ve smlouvě.
- Řízení kvality podle pracovních vzorů kontrolních seznamů a zkušebních kritérií.
- Návrh řešení, koncepce.
- Neustálý profesní rozvoj.

## Kritéria pro zadání zakázky

Kritéria pro zadání zakázky jsou prostředky, kterými se nabídka posuzuje. Proto musí, na rozdíl od kritérií způsobilosti a kvalifikačních kritérií, souviset se smlouvou. Služby projektových prací, jako intelektuální služby, vyžadují použití hodnocení dle „ekonomicky nejvýhodnější nabídky“ (MEAT).

To znamená, že kvalitativní aspekty výběrového řízení jsou důležitější než čistě cenové aspekty. Celková ekonomická efektivita projektu je nezbytná a důležitější než body, které hodnotí pouze nabízenou cenu.

Další vysvětlení naleznete v příkladech.



P

Ř

Í

K

L

A

D

Y



# PŘÍKLADY ILUSTRUJÍCÍ UŽITÍ KRITÉRIÍ MEAT

Následujících sedm příkladů kritérií pro výběr dodavatele, architekta, celkových konzultačních služeb a konzultanta slouží jako vzorové studijní pomůcky pro zadavatele veřejných zakázek a účastníky řízení.

## Kritéria výběru pro zadání dodavatele konzultačních služeb

### PŘÍKLAD 1

HLAVNÍ INŽENÝR PRO KANCELÁŘSKOU BUDOVU, VČETNĚ PARKOVIŠTĚ

**Vysvětlení:** Toto je příklad, kdy jsou náklady a přínosy finančně kvantifikovány, i když do určité míry subjektivně. Vzhledem k tomu, že předpokládané nabídky nejsou známy, je obtížné dospět k závěru, jaký bude vztah mezi cenou a kvalitou. Zvláštním rysem je způsob, jakým jsou ukazatele VF a EPC zahrnuty do celkového skóre. Jsou velmi přesné a liší se od subjektivity posuzování představy o návrhu.

Zadavatel zadá zakázku podle kritéria „ekonomicky nejvýhodnější nabídky“ (MEAT) na základě nejlepšího poměru ceny a kvality. Účastník musí v rámci své nabídky zpracovat kritéria požadovaná pro zadání zakázky a zahrnout tak očekávaný výkon zhotovitele do celkového provedení projektu.

### 1. Výpočet

V tomto případě je uvedena celková maximální fiktivní sleva. Dosažený výsledek („skóre“) bude odečten od finanční nabídky a ceny za podrobný návrh (a) a (b). Výsledek bude základem pro konečnou bilanci.

Podkritéria	Další rozdělení	Výpočet	Maximální fiktivní sleva
(a)	finanční nabídka	<ul style="list-style-type: none"> <li>nabídka</li> <li>hodinové sazby</li> </ul>	
(b)	podrobný návrh	<ul style="list-style-type: none"> <li>nabídka</li> </ul>	
(c)	návrhová vize	<ul style="list-style-type: none"> <li>snadnost užívání</li> <li>hrubý / čistý poměr</li> <li>udržitelnost</li> </ul>	- 75 000 EUR - 25 000 EUR - 25 000 EUR
(d)	řízení projektu a rizik		- 40 000 EUR
		<b>Celková částka</b>	



Dále jsou popsána čtyři dílčí kritéria.

### 1.1 Finanční nabídka

Honorář za jednotlivou etapu (bez DPH) musí být uveden na formuláři A1 Honorář<sup>2</sup>. Celkový honorář a honoráře za (částečnou) etapu jsou stanoveny jako fixní do konce smlouvy. Všechny dodatečné náklady musí být zahrnuty v ceně. Dodatečné náklady zahrnují náklady uvedené v DNR 2011 (revize 2013)<sup>3</sup> norma čl. 50 odst. 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 4f a 4h. Pokud je zakázka zadána, platí tato pevná cena za etapu pro konzultanta. Nesprávný, tj. „příliš nízký“ odhad počtu hodin, bude plně odpovědností konzultanta.

Pokud je zadáno nepovinné zpracování podrobného návrhu, poplatek za jeho kontrolu vypracovanou třetí stranou nebude hrazen. Účastník musí dodržet předepsaný formát nabídky a základní principy formulované v Pokynech pro účastníky. Účastníci, kteří provedou změny a/nebo dodatky formátu, budou z řízení vyloučeni.

Za účelem formulace případných dodatečných prací budou při zadávání zakázky dohodnuty hodinové sazby. Hodinové sazby za jednotlivé práce jsou fixní do konce smlouvy.

Pokud je zakázka zadána účastníkovi a dostane pokyn k provedení dodatečné práce, budou tyto hodinové sazby uplatňovány pro jednotlivé činnosti. Musí být dodrženy předepsaný formát nabídky a základní principy formulované v Pokynech pro účastníky. Účastníci, kteří provedou změny a/nebo dodatky formátu, budou z řízení vyloučeni.

### 1.2 Podrobný návrh

Honorář za vypracování podrobného návrhu (bez DPH) musí být uveden ve formuláři A1 Honorář. Honorář za tuto etapu je stanoven jako fixní do konce smlouvy. Všechny dodatečné náklady musí být zahrnuty v ceně. Zahrnuje všechny náklady uvedené v DNR 2011 (revize 2013) čl. 50 odst. 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 4f a 4h.

Pokud je zakázka zadána účastníkovi a dostane pokyn k vypracování návrhu realizace, platí pro tuto etapu pevná cena, která byla nabídnuta. Nesprávný, tj. „příliš nízký“ odhad počtu hodin, bude plně v odpovědnosti konzultanta. Účastníci musí dodržet předepsaný formát nabídky a základní principy formulované v Pokynech pro účastníky. Účastníci, kteří provedou změny a/nebo dodatky formátu, budou z řízení vyloučeni.

<sup>2</sup> Formulář je součástí zadávací dokumentace.

<sup>3</sup> DNR2011 je Nizozemská norma pro služby inženýrů a architektů.

### 1.3 Vize návrhu

#### 1.3.1 Rozsah, v jakém jsou dispoziční řešení budovy a terénní úpravy efektivní a zaměřené na užívání a provoz

Hodnocení probíhá na základě metody kvalitativního hodnocení popsané níže:

- 3 body: 75 000 EUR
- 2 body: 45 000 EUR
- 1 bod: 20 000 EUR
- 0 bodů: –

Velmi dobrá nabídka tak získá 3 body a „fiktivní“ slevu ve výši 75 000 EUR.

Skóre od 0 do 3 se uděluje na základě následujících aspektů:

- optimální návrh / provoz je hodnocen s ohledem na požadovanou logistiku a vzájemné vztahy mezi jednotlivými požadovanými celky
- správné řešení dispozice
- potřeba vertikální dopravy
- flexibilita (možnost budoucího rozšíření kanceláří nebo parkování)
- vztah k životnímu prostředí

#### 1.3.2 Hodnocení návrhu dle ukazatele hrubých čtverečních metrů (BVO) a tvarového faktoru (VF)

Hodnocení probíhá na základě formuláře BVO (v souladu s normou NEN 2580: 2007<sup>4</sup>):

- 89 % < VF: 25 000 EUR
- 88 % < VF < 89 %: 17 000 EUR
- 87 % < VF < 88 %: 11 000 EUR
- 86 % < VF < 87 %: 7 000 EUR
- 85 % < VF < 86 %: 4 000 EUR
- 84 % < VF < 85 %: 2 000 EUR
- 80 % < VF < 84 %: 1 000 EUR
- VF < 80 %: –

S hodnotou VF 89 % nebo vyšší bude nabídka hodnocena s „fiktivní“ slevou ve výši 25 000 EUR.

### 1.3.3 Rozsah, v jakém projekt přispívá k udržitelnosti budovy

Hodnocení probíhá na základě posouzení spotřeby energie budovy (EPC<sup>5</sup>) v souladu s normou NEN 7120: 2012<sup>6</sup>.

- EPC < 0,0 % : 25 000 EUR
- 0,0 % < EPC < 0,1 % : 18 000 EUR
- 0,1 % < EPC < 0,2 % : 12 000 EUR
- 0,2 % < EPC < 0,3 % : 7 000 EUR
- 0,3 % < EPC < 0,4 % : 3 000 EUR
- 0,4 % < EPC : –

### 1.4 Řízení projektu a rizik

Rozsah, v jakém účastník zaručuje, že cíle tohoto projektu budou realizovány.

Hodnocení probíhá na základě metody kvalitativního hodnocení popsané níže:

- 3 body: 40 000 EUR
- 2 body: 24 000 EUR
- 1 bod: 10 000 EUR
- 0 bodů: –

Přitom se věnuje pozornost následujícím aspektům:

- celkové zajištění procesu návrhu
- zajištění požadovaných odborných znalostí
- zajištění koordinace návrhu různých disciplín
- zajištění plánování prací na návrhu (spolehlivost)
- možnosti optimalizace plánování prací na návrhu (akcelerace)
- zajištění dodržení rozpočtu projektu

5 EPC je skóre pro určení funkčnosti budovy vzhledem ke spotřebě energie.

6 NEN 7120: 2012 je norma používaná v Nizozemí pro EPC..

Níže uvedená tabulka uvádí argumenty pro udělení bodů skóre, 0 až 3.

Skóre	Odezva v nabídce (pro každé dílčí kritérium)
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>je relevantní a použitelná, dobře formulovaná a účastník prokázal, že zadání správně pochopil a</li> <li>plně vychází z principů tohoto projektu a</li> <li>má jeden nebo více inovativních nebo pozitivních prvků v souladu s projektem</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>je relevantní, aplikovatelná a dobře formulovaná a účastník prokázal, že správně pochopil zadání a</li> <li>plně vychází z principů tohoto projektu</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>je relevantní, použitelná a přiměřeně formulovaná a účastník prokázal, že dostatečně (z velké části) porozuměl zadání a/nebo</li> <li>je do značné míry založena na zásadách tohoto projektu</li> </ul>
0	<ul style="list-style-type: none"> <li>není relevantní, použitelná a přiměřeně formulovaná a účastník neprokázal, že dostatečně porozuměl zadání a/nebo</li> <li>není založena na zásadách tohoto projektu</li> </ul>

## PŘÍKLAD 2

### KONZULTANT PRO NÁVRH REKONSTRUKCE SILNICE

**Vysvětlení:** Tento příklad ukazuje některé prvky, které jsou používány v „Best Value Procurement – zadávání dle nejlepší hodnoty“ (BVP). V BVP jsou standardem prvky jako Value-Added Plan (zlepšující návrh přidané hodnoty) a interview účastníků. Není jasné, zda se v tomto projektu používá celý postup BVP, nebo je metoda použita pouze pro zadávací řízení. Zvláštním prvkem je nejnížší přípustná cena (400 000 EUR), protože není udána maximální přípustná cena. V BVP je obvykle stanovena pouze maximální cena.

Zakázka bude zadána účastníkovi, který podá „ekonomicky nejvýhodnější nabídku“. Kritéria pro zadání zakázky použitá pro posouzení nabídky jsou:

- Kvalita: Plán kvality (obálka 1, informace nesouvisející s cenou) a interview
- Cena: Cenová nabídka uvedená ve formuláři nabídky (obálka 2, informace o ceně)

Účastník, který splní všechny požadavky na způsobilost (a proto nemusí být vyloučen) a jehož nabídka má po posouzení nejnížší srovnávací fiktivní cenu, má „ekonomicky nejvýhodnější nabídku“.

„Kvalita“ se posuzuje na základě zásady „zadávání podle hodnoty“. Hodnota přidělená každému dílčímu kritériu se odečte od cenové nabídky. Tím se vytvoří fiktivní srovnávací cena, na jejímž základě se určí „ekonomicky nejvýhodnější nabídka“.

$$\text{celková cena (bez DPH) – skóre kvality (vyjádřené v eurech) = fiktivní srovnávací cena}$$

Nejnižší přípustná cena je stanovena na 400 000 EUR. Stručně řečeno, celková cenová nabídka účastníka nesmí být nižší než nejnížší přípustná cena. Nedodržení požadavku na cenu znamená vyloučení.



## Posouzení plánu kvality

Plán musí obsahovat níže uvedené položky.

### 1. Registr rizik a návrh opatření s přidanou hodnotou

Do 5 stran A4, font Arial 10pt, řádkování 1.

#### 1.1 Registr rizik (maximální skóre 50 000 EUR):

Účastníci musí ukázat, která konkrétní rizika projektu v nabídce řeší a jak chtějí minimalizovat jejich dopad. Mohou to být rizika, která může účastník ovlivňovat, a na druhé straně rizika, která jsou mimo jeho vliv. Jasně je nutno rozlišovat mezi technickými a netechnickými riziky.

- Riziko 1: ... opatření ke snížení dopadu: ...
- Riziko 2: ... opatření ke snížení dopadu: ...

#### 1.2 Návrh opatření s přidanou hodnotou (maximální skóre 50 000 EUR):

Mělo by být ukázáno, jak může být projektu přidána hodnota z hlediska snížení nákladů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků a kvality. Je třeba uvést způsob, jakým jsou náklady nebo proces ovlivněny, a to pro každou položku. Podmínky zahrnují:

- Uvedené položky jsou zpracovávány striktně individuálně.
- Návrh těchto opatření není součástí nabídkové ceny, zahrnuje nadstandardy nebo odchylky, pro které je rozšíření projektu připuštěno. Pro všechna doplňující opatření, která zvyšují rozpočet, je stanoven strop ve výši 10 % maximálního rozpočtu.
- Účastníci jsou vybízeni k tomu, aby využívali možnosti úspory nákladů a posílili dopad všech položek na udržitelnost. V průběhu hodnocení se zadavatel méně zabývá náklady na opatření, ale spíše jejich dopady (závažnost rizika nebo přínos přidané hodnoty) a kvalitou nebo přínosem opatření nebo přidané hodnoty pro zadavatele.

### 2. Plán realizace (maximální skóre 75 000 EUR)

Do 12 stran A4, font Arial 10pt, řádkování 1.

Plán realizace by měl zahrnovat hodnocení kvality následujícího:

- procesu vedoucího ke zpracování konečné zadávací dokumentace, v souladu se zákonem o veřejných zakázkách, včetně šetření a průzkumů, a dokumenty doprovázející UAV-GC 2005<sup>7</sup> a zadávací dokumentace (včetně udržitelnosti a EMVI<sup>8</sup>);
- struktury projektového týmu, interní komunikace/spolupráce se subdodavateli, včetně výměny, zpracování a uchování dokumentů a informací (kontrola). Vychází se z předpokladu, že zadavatel má přehled o stavu projektu ve všech obdobích realizace;

<sup>7</sup> Nizozemský UAV-GC 2005 lze srovnávat se smluvními podmínkami, tzv. Žlutou knihou, kterou vydal FIDIC.

<sup>8</sup> EMVI je nizozemský ekvivalent „ekonomicky nejvýhodnější nabídky“ (MEAT).

- externí komunikace, např. se zadavatelem a dalšími zúčastněnými stranami (včetně těch, které jsou uvedeny v přehledu zúčastněných stran), a způsobu výměny dokumentů a informací, jak jsou zpracovávány a zaznamenávány;
- shromažďovaná a zpracovávaná data pro každé prováděné šetření; jak jsou tyto údaje vzájemně provázány a kroky pro následné vyhodnocení.

### 3. Plánování (maximální skóre 25 000 EUR)

Účastníci musí vypracovat realistický a přesný plán postupu, který bude zahrnovat činnosti potřebné k vytvoření smlouvy, včetně jejího podpisu dodavatelem. Postup realizace a její milníky by měly být v plánování pojmenovány a měl by být zohledněn čas pro kontroly a rozhodování zadavatele. Mělo by být jasné, co a kdy se od zadavatele očekává. U plánování se bude posuzovat, zda naplňuje veškeré požadavky, například na milníky. Proveditelnost bude prověřena (účastník zůstává odpovědný), průběžné kroky by měly být realistické a plánování by mělo být jasné.

### 4. Interview (maximální skóre 100 000 EUR)

Individuální pohovory mezi zadavatelem, projektovým manažerem a smluvním expertem jsou víceméně založeny na souboru standardních otázek. Cílem je zjistit rizika a určit, do jaké míry osoba nebo projekt přebírá odpovědnost. Otázky se v každém případě týkají:

- (a) osoby
- (b) její zkušenosti
- (c) názoru na nabídku a projekt
- (d) obsahu podání (nabídka)
- (e) zadávacího řízení na základě BVP

*Poznámka: Dotazování musí pokračovat ve stejné roli, bude-li účastníkovi zakázka zadána.*

- Pohovor 1: cca 30 minut (max. skóre: 50 000 EUR)
- Pohovor 2: cca 30 minut (max. skóre: 50 000 EUR)

## Kritéria pro výběr dodavatele stavby

(Pozn.: Příklad 7 ukazuje kritéria pro výběr architekta.)

### PŘÍKLAD 3

INFRASTRUKTURA, REGIONÁLNÍ SILNICE

**Vysvětlení:** Jedná se o příklad, který posuzuje cíle projektu pomocí tří kritérií. Použít pouze tři kritéria je vhodné, není to příliš mnoho. V popisu je však značné množství subjektivity a kritéria pro zadání grantu nejsou příliš „SMART“<sup>9</sup>.

#### 1. Omezení obtěžování prostředí projektem

Kritérium 1 se týká obtěžování prostředí projektem. Výměna silniční konstrukce, opatření na křižovatkách a výměna propustku znamenají obtěžování pro okolí projektu. Zadavatel oceňuje takovou pracovní metodu dodavatele, která omezuje obtěžování prostředí v okolí projektu. Účastník poskytne popis plánu přístupu, který bude obsahovat objasnění toho, jak bude omezeno obtěžování prostředí okolí projektu. Měl by popisovat vztah mezi dobou obtěžování a mírou obtěžování prostředí projektem (krátké trvání, hodně obtěžující versus dlouhé trvání, málo obtěžující).

Tento popis nesmí překročit osm stránek formátu A4 (včetně příloh).

#### 2. Snížení dopravních omezení pro uživatele silnice N500

Kritérium 2 se týká nepříjemností pro účastníky silničního provozu na N500. Výměna silniční konstrukce, opatření na křižovatkách a výměna propustku vede k přerušení dopravy pro uživatele silnice N500. Zadavatel oceňuje pracovní metodu dodavatele, která omezuje narušování dopravy. Účastník musí poskytnout popis plánu přístupu, který vysvětluje, jak bude minimalizovat dopravní problémy účastníků silničního provozu na N500. Měl by se zabývat vztahem mezi trváním a stupněm narušení provozu pro účastníky silničního provozu na N500 (krátké trvání, hodně obtěžující versus dlouhé trvání, málo obtěžující).

Tento popis nesmí překročit osm stránek formátu A4 (včetně příloh).

#### 3. Snížení rizika pro zadavatele

Kritérium 3 se týká rozsahu, v jakém má účastník „pod kontrolou“ řízení hlavních rizik zadavatele, jiných než rizik popsanych v bodech 1 a 2. Zadavatel si přeje snížit rizika a následné škody a omezit odpovědnost. V této souvislosti považuje zadavatel za důležité, aby zhotovitel pružně řešil překážky v procesu, které zavínil, a jednal proaktivně namísto pasivního jednání a reagování. Účastník musí předložit plán snižování rizik, který objasní, jaká opatření pro řízení rizik účastník uplatní a jak identifikuje další rizika. Účastník musí v plánu řízení rizik zahrnout alespoň posouzení a identifikaci pěti hlavních rizik zadavatele. Dále je účastník povinen zahrnout do plánu řízení rizik další relevantní rizika zadavatele a související opatření pro jejich řízení a další rizika.

9 SMART = Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Time-bound, tedy specifické, měřitelné, přijatelné, realistické, časově ohraničené.

Navrhovaná opatření pro řízení rizik budou součástí smlouvy. Pro vypracování plánu řízení (alokace) rizik v nabídce lze použít standardní formulář.

Tento popis nesmí překročit osm stránek formátu A4 (včetně příloh).

## PŘÍKLAD 4

### RENOVACE BUDOVY

**Vysvětlení:** Toto je příklad se čtyřmi kritérii, což je považováno za vhodný počet. Kritéria souvisí s cíli projektu. V popisu je určitá subjektivita, ale prvky jsou strukturovány. Je zde správný rozdíl mezi popisem a hodnocením.

## 1. Společenská návratnost

Společenská návratnost je zahrnuta jako kritérium, protože se jedná o významný bod hlavní činnosti zadavatele. Účastník musí popsat, jak bude společenské návratnosti dosaženo.

### Hodnocení

Účastník musí vysvětlit společenskou návratnost v konkrétních termínech (SMART) a ve svém plánu realizace představit konkrétní kroky. To souvisí mimo jiné s tím, do jaké míry projekt a/nebo organizace účastníka:

- zajišťuje politiku na podporu zaměstnanosti a příležitostí k vytváření pracovních míst (počet ekvivalentů míst na plný úvazek);
- zahrnuje dobu trvání a časový rámec zaměstnání (získání zkušeností) / vytvoření pracovních míst;
- prokazuje úsilí o přínos pro pracovníky a/nebo osoby obtížně zaměstnatelné / s nízkou dostupností zaměstnání;
- zajišťuje, aby se poslání a vize zadavatele promítly do řešení, které je navrženo pro projekt;
- objasňuje, do jaké míry řešení přidává hodnotu poslání a vizi zadavatele.

## 2. Plán realizace změny

Pro zadavatele je velmi důležité zachovat provoz v budově v průběhu realizační etapy. Účastník musí v plánu realizace prokázat, jak bude zajištěna dostupnost budovy během realizace. Účastník musí popsat, jak mohou obchodní činnosti v objektu pokračovat po celou dobu realizace a zahrnout systém podpůrných mechanismů.

### Hodnocení

Účastník musí předložit plán realizace změny, který zahrnuje plánování. Účastník musí v této souvislosti popsat, do jaké míry bude jeho činnost ovlivňovat řízení provozu v budově. Popis se musí zabývat tím, mimo jiných věcí, do jaké míry:

- překážení je snižováno metodou stavebních prací
- působí metoda výstavby uživatelům nepříjemnosti
- zůstane budova přístupná během realizace
- mohou běžné činnosti pokračovat

### 3. Komunikace a spolupráce

Účastník musí popsat, jak bude spolupracovat a komunikovat se zadavatelem a s personálem pracujícím v budově během realizace. K tomuto bodu musí účastník předložit vyjádření ke komunikaci a spolupráci.

#### Hodnocení

Účastník musí prokázat, jak bude během provádění zaručena spolupráce a komunikace se zadavatelem. Musí také doplnit podrobnosti o komunikaci s uživateli, zaměstnanci, kteří budou přítomni v prostorách při realizaci. Účastník popíše způsob, jakým bude co do formy a obsahu vytvářet, posilovat a udržovat stálou a konstruktivní spolupráci a komunikaci ve všech etapách. Za tímto účelem musí účastník vypracovat plán komunikace. Ten musí mimo jiné zahrnovat:

- jméno a profil navrhovaného klíčového pracovníka (projektového manažera), jakož i navrhovanou odpovídající náhradu v případě potřeby (s alespoň rovnocennými odbornými znalostmi);
- popis způsobu komunikace a spolupráce v etapě návrhu, konkrétní faktory úspěchu a selhání a vysvětlení příslušných opatření;
- popis způsobu komunikace a spolupráce v etapě provádění, konkrétní faktory úspěchu a neúspěchu a vysvětlení souvisejících opatření;
- popis způsobu komunikace s uživateli, zaměstnanci v budově, během realizace a jak a do jaké míry je uvažována konkrétní cílová skupina;
- popis prevence nejasností a možných bodů k diskuzi.

### 4. Příležitosti a rizika

Účastník musí popsat možné příležitosti projektu. Náklady spojené s příležitostmi, které poskytují projektu přidanou hodnotu, nejsou součástí jeho rozpočtu. U každé potenciální příležitosti musí účastník uvést cenu, kterou chce obdržet, pokud bude chtít zadavatel tuto příležitost využít. Má-li být prováděno šetření pro takovou příležitost s přidanou hodnotou, musí být náklady šetření zahrnuty do cenové nabídky na danou příležitost. Je na účastníkovi, aby provedl porovnání mezi přidanou hodnotou a náklady, které s ní souvisí.

Účastník musí popsat, jak bude řídit nejdůležitější rizika a jak pro zadavatele vytvoří přidanou hodnotu. Očekává se, že účastník zohlední všechna možná rizika, která mohou vzniknout při provádění prací na základě svých znalostí a zkušeností, a za tímto účelem vypracuje (preventivní) opatření pro řízení rizik. Kromě toho se očekává, že účastník bude na základě svých odborných znalostí a zkušeností také schopen řídit rizika během procesu realizace (opatření k nápravě).



### Hodnocení

Účastník musí definovat rozsah možností pro vytváření příležitostí. To se mimo jiné týká rozsahu, v jakém:

- účastník identifikuje příležitosti získat přidanou hodnotu;
- účastník identifikuje účinná řídicí opatření pro využití příležitostí;
- relativně malá investice vede k relativně velké přidané hodnotě.

Náklady a to, co z toho plyne z hlediska rizika překročení termínu dokončení, zpoždění harmonogramu a otázek kvality, musí být uvedeny pro každou příležitost. Účastník musí definovat, do jaké míry je řízení rizik vysvětleno. To se mimo jiné týká rozsahu, v jakém:

- je vyvíjeno úsilí o efektivní řízení nejdůležitějších rizik (preventivní opatření pro řízení rizik);
- jsou nejdůležitější stavební rizika měřitelně a prokazatelně řízena.

## PŘÍKLAD 5

INFRASTRUKTURA, MĚSTSKÁ KOMUNIKACE

**Vysvětlení:** Toto je příklad s jedním kritériem, které je co nejjednodušší. Souvisí s cílem projektu a jeho rozsahem (jde o malý projekt). Může se jednat o velmi SMART hodnocení, ale také v sobě nese riziko poskytnutí nesprávné motivace. Nepožadují se žádné informace o konkrétních opatřeních, co se týče uzavření provozu na komunikaci.

Městský úřad přikládá velký význam realizačnímu procesu, v němž je narušení silniční dopravy využívající silnici co nejvíce omezeno. Municipality proto vybrala tento aspekt jako jediné kritérium MEAT.

Ekonomicky nejvýhodnější nabídkou je nabídka s nejnižší cenou (Evaluation Price – EP) pro následující vzorec pro zadání:

$$EP = I + (10\,000 \times G)$$

*EP: hodnotící cena*

*I: cenová nabídka příslušného účastníka (v EUR)*

*G: maximální počet dnů uzavření komunikace pro dopravu*

Účastník musí uvést počet dnů, po které bude komunikace uzavřena pro silniční provoz (G) pomocí tzv. systému 0.0. (Definice systému 0.0 je uvedena ve Specifikaci požadavku. Jde o určitý druh systému predikce mobility). V nabídce mohou být pouze po sobě následující dny. Tyto po sobě následující dny mohou být rozděleny na maximálně 2 období. Uzavření na část dne se počítá jako celý den. Uzavírka se může uskutečnit pouze v době realizace.

Na základě uvedeného počtu dnů určí zadavatel celkovou částku EUR, která bude připočtena k cenové nabídce (viz vzorec pro zadání).

## PŘÍKLAD 6

### STAVBA KANALIZACE

**Vysvětlení:** Toto je příklad s mnoha kritérii, což není příliš dobré, protože mezi nimi nebude jasné rozlišení. Kromě toho je cena stále nejdůležitějším prvkem (80 ze 100 bodů). Jedná se o velmi „technický“ přístup k MEAT s dlouhým vzorcem. Posouzení plánů je poněkud subjektivní a iniciativa týkající se záruční doby je sporná. Nabídky budou také posuzovány ve vzájemném porovnání, což může představovat riziko.

Na základě nabídek účastníků bude zakázka zadána účastníkovi s ekonomicky nejvýhodnější nabídkou, pokud tato nabídka naplňuje také soubor požadavků. „Ekonomicky nejvýhodnější nabídkou“ je nabídka s nejvyšším celkovým počtem bodů (skóre S) podle následujícího vzorce pro výběr:

$$S = (LI / I) * 80 + (LE / E) * 5 + B \& O + W + G + R$$

*S: celkové skóre pro zadání (0 – 100 bodů)*

*LI: nejnižší nabídka (v EUR)*

*I: nabídka účastníka (v EUR)*

*LE: nejnižší hodnota jednotkových cen*

*E: hodnota jednotkových cen účastníka*

*B & O: body za plán řízení a údržby (0 – 5 bodů)*

*W: body za hodnotu strojních zařízení (0 – 5 bodů)*

*G: body za hodnotu záručních lhůt čerpadel (0 – 3 body)*

*R: body za hodnotu doby odezvy během záruční lhůty (0 – 2 body)*

Nabídky budou vzájemně porovnávány. Nejasné nebo neúplné informace mohou mít za následek nízké ohodnocení/skóre.

#### Cenová nabídka (I)

Maximální počet bodů za nabídnutou cenu je 80 bodů.

#### Jednotkové ceny (E)

Jednotkové ceny jsou vysvětleny v příloze. Maximální počet bodů za jednotkové ceny je 5 bodů.

#### Plán řízení a údržby (B & O)

Plán posuzuje komise odborníků z řad zadavatele za pomoci externích odborníků. Body (0 až 5) se udělují na základě následujících hodnotících kritérií:

0 bodů:

- Představa účastníka neprokazuje odborné znalosti a znalosti záležitostí údržby a řízení.
- Představa účastníka nenabízí vodohospodářské radě žádné, nebo téměř žádné cenné postřehy pro řízení a údržbu čerpací stanice.

## PŘÍKLAD 6

- Navržené řešení se nezabývá řízením a údržbou čerpací stanice.
- Zvolené řešení bude mít za následek vysoké náklady na údržbu a řízení.
- Zvolené řešení nepřináší spolehlivou a bezporuchovou čerpací stanici.

5 bodů:

- Představa účastníka jasně demonstruje odborné znalosti a znalosti v záležitostech údržby a řízení.
- Představa účastníka nabízí vodohospodářské radě cenné poznatky pro řízení a údržbu čerpací stanice.
- Zvolené řešení optimálně zohledňuje etapy řízení a údržby čerpací stanice.
- Zvolené řešení přináší nízké náklady na údržbu a řízení.
- Výsledkem zvoleného řešení bude spolehlivá a bezporuchová čerpací stanice.

### **Strojní zařízení (W)**

Vodohospodářská rada oceňuje vysokou technickou kvalitu strojních zařízení, které mají být instalována. Jejich navržené technické specifikace posuzuje komise odborníků z řad zadavatele za pomoci externích odborníků. Body (0 až 5) se udělují na základě následujících hodnotících kritérií:

0 bodů:

- Nízká kvalita nabízených čerpadel.
- Nízká kvalita nabízeného čističe odpadků.
- Nabízená čerpadla splňují pouze minimální požadavky na výkon čerpadla, účinnost čerpadla (BEP) a spotřebu energie.
- U nabízených čerpadel není prokázána spolehlivost.
- Dodavatelé nabízených čerpadel a čističe odpadu nejsou vodohospodářské radě známi.

5 bodů:

- Vysoká kvalita nabízených čerpadel.
- Vysoká kvalita nabízeného čističe odpadků.
- Nabízená čerpadla dostatečně splňují minimální požadavky, pokud jde o výkon čerpadla, účinnost čerpadla (BEP) a spotřebu energie.
- Spolehlivost nabízených čerpadel je dobře doložena.
- Dodavatelé nabízených čerpadel a čističe odpadků jsou vodohospodářské radě známi.

### **Záruční doba čerpadel (G)**

Body za tento aspekt jsou udělovány takto:

- záruční doba  $\leq 5$  let: 0 bodů
- záruční doba 6 až 9 let: 1 bod
- záruční doba 9 až 12 let: 2 body
- záruční doba  $> 12$  let: 3 body

**Doba odezvy během záruční doby (R)**

Body za tento aspekt jsou udělovány takto:

- doba odezvy > 7 hodin: 0 bodů
- doba odezvy 4 až 7 hodin: 1 bod
- doba odezvy < 4 hodiny: 2 body

**Kritéria zadání zakázky pro výběr architekta****PŘÍKLAD 7**

NÁVRH BUDOVY PRO ZDRAVOTNICTVÍ

**Vysvětlení:** Toto je příklad, kdy jsou náklady a přínosy finančně kvantifikovány, ovšem s některými subjektivními prvky. Avšak vzhledem k předmětu (výběr architekta) není mnoho alternativ. S ohledem na značnou míru subjektivity v popisu bude zadavatel muset po výběru své argumenty důkladně vysvětlit.

V tomto typu výběru je často používána prezentace, avšak v tomto případě není samostatné hodnocení kvality (plánu) a hodnocení prezentace.

Kritériem pro zadání zakázky je „ekonomicky nejvýhodnější nabídka“ (MEAT). Ekonomicky nejvýhodnější nabídkou je nabídka s nejnižší fiktivní hodnotou nabídky (F) podle následujícího vzorce:

$$F = I - K$$

*F: fiktivní hodnota nabídky*

*I: nabídnutá cena příslušného účastníka (v EUR)*

*K: fiktivní sleva (v EUR)*

Fiktivní sleva (K) se stanoví postupem popsáným níže. Pro přesnost se uvádí, že fiktivní hodnota nabídky (F) se používá k určení ekonomicky nejvýhodnější nabídky (MEAT). Zakázka je zadána na základě nabídnuté ceny (I).

Hodnotící komise se skládá z odborných pracovníků zadavatele, případně za pomoci externího poradce (poradců). Komise hodnotí kvalitu nabídky podle jednotlivých hodnotících kritérií. Minimálně 0 a maximálně 5 bodů se uděluje za každé kritérium na lineární stupnici.

Maximální počet 5 bodů za hodnotící kritérium lze získat, pokud nabídka (téměř) zcela splňuje požadavky. Pokud kritéria nejsou vůbec, nebo jen velmi špatně splněna, bude udělen minimální počet 0 bodů. Čím lepší je hodnocení účastníka u hodnotícího kritéria, také ve srovnání s ostatními nabídkami, tím vyšší je skóre. Postup hodnocení musí být popsán pro všechna hodnotící kritéria co nejvíce podle zásad SMART. Nejasné nebo neúplné informace budou mít za následek nízké hodnocení a skóre.

### Posouzení podle kritérií pro zadání zakázky

B1. Architektonická kvalita předběžného návrhu.

B2. Názor na provádění (podrobnější popis hodnotícího kritéria). Aspekty, které mají být součástí nabídky:

- Plánování.
- Složení projektového týmu s vysvětlením, proč takové bylo zvoleno.
- Popis způsobu koordinace procesu navrhování týmem; organizační struktura.
- Způsob, jakým tým bere v úvahu další cíle zadavatele (koncepce péče, udržitelnost) v procesu návrhu.

Za B1 je možné získat fiktivní slevu maximálně 150 000 EUR.

Za B2 je možné získat fiktivní slevu maximálně 200 000 EUR.

Maximální fiktivní sleva, která může být dosažena pro každé hodnotící kritérium, je uvedena výše. Fiktivní sleva získaná pro každé hodnotící kritérium je určena podle následujícího vzorce:

$$\text{dosažená fiktivní sleva} = (\text{dosažené skóre}) / (5 \times \text{maximální fiktivní sleva})$$

### Prezentace a vysvětlení

Po hodnocení hodnotící komisí a vyhlášení předběžného skóre kvality mají účastníci příležitost prezentace a vysvětlení, aby podpořili a vyjasnili předložené kvalitativní části své nabídky. Toto jednání se koná v nemocnici a trvá maximálně jednu hodinu. Účastníci se mohou zúčastnit v počtu maximálně tří osob. Pozvánka na prezentaci a vysvětlení bude zaslána po termínu podání nabídek.

Jednání se skládá ze dvou částí a každá trvá přibližně půl hodiny. V první části nabídne účastník vysvětlení a ve druhé části může hodnotící komise klást otázky týkající se nabídky. Spojením vysvětlení účastníka a odpovědí účastníka na otázky komise se hodnotící komise snaží lépe porozumět nabídce.

Na konci popsaného jednání hodnotící komise ohodnotí nabídku a provede na základě konsenzu finální posouzení složky kvality. Jsou přiřazována pouze celá čísla.

Pro pořádek je třeba zdůraznit, že nabídku již nelze podstatně měnit, lze pouze upřesnit rozsah práce tak, aby hodnotící komise nabídku správně interpretovala.





**Česká asociace konzultačních inženýrů**

Sídlo: Havlíčkovo nábřeží 38  
702 00 Ostrava

Sekretariát: Veleslavínská 39  
162 00 Praha 6

Web: [www.cace.cz](http://www.cace.cz)

**European Federation of Engineering Consultancy Associations**

Ave des Arts 3/4/5  
B - 1210 Brussels

[efca@efca.be](mailto:efca@efca.be)

[www.efcanet.org](http://www.efcanet.org)

