



Fórum: PROFESIONÁLNÍ ZAKÁZKÁŘ

Oblast veřejných zakázek/veřejného nakupování je oblastí dlouhodobě podceňovanou zejména co do péče o vzdělání osob, které toto veřejné nakupování zajišťují. Studijní obor nebo alespoň povinný předmět na vysokých školách dosud neexistuje. Často je odbor či oddělení veřejného nákupu vnímáno ze strany věcných oborů/středisek jako podpůrný tým, někdy dokonce i jako problém/překážka k vytouženému cíli – chtěnému plnění co do technických/technologických/osobnostních vlastností poptávaného plnění z oblasti staveb, služeb a dodávek. Odhlédněme od snah Evropské komise a jejího kompetenčního rámce, který je velmi rozsáhlý, a pojďme zkusit vydefinovat základní oblast kompetencí – dovedností zakázkářů v českém prostředí. Kompetencí osobních/osobnostních – znalostí, které musí umět pro kvalitní výkon své práce, a pak podpory, kterou potřebuje každý **profesionální zakázkář** pro svoji práci. Cílem tohoto fóra názorů je vymezení základních problematických okruhů, které budeme dále rozvíjet na příslušných místech a diskuzích nejen odborných, ale i s politiky na různých úrovních jejich působení. Naší snahou je podpora profesionalizace v oblasti veřejných nákupů, včetně rozšíření příležitostí pro déleodobé, komplexní vzdělávání. Při rozboru jedné případové studie z oblasti korporátního nákupu s panem PhDr. Vaškem jsme se dotkli i kompetencí zakázkářů veřejného sektoru. Reakce pana doktora je ucelená, je spontánní a zcela nezařaditelná do struktury položených otázek. Z toho důvodu si dovoluji jeho příspěvek uvést před vlastním fórem názorů respondentů z našeho tradičního světa veřejného nakupování a jeho přezkumu.

Město Příbram –
Mgr. Radka Škubalová, vedoucí
Odboru práva a veřejných zakázek

**Ministerstvo práce
a sociálních věcí –**
Mgr. Leona Gergelová Šteigrová, Ph.D.,
vedoucí oddělení veřejných zakázek,
Odborný gestor projektu Sociálně
odpovědné veřejné zadávání

**Úřad pro ochranu hospodářské
soutěže –**
Mgr. Mojmír Florian,
ředitel Odboru veřejných zakázek II,
Sekce veřejných zakázek

Dobrá zpráva je, že horší už to být nemůže: zamyšlení nad stavem znalostí a dovedností nákupčích veřejného sektoru

Jemnější povahy upozorňují, že následující řádky nebudou vůbec hezké čtení, ale nevím, jak jinak se posunout vpřed. Stačí totiž znalosti a dovednosti nákupčích rozdělit do šesti klíčových oblastí (viz tabulka), abychom si akutně uvědomili, v jak kritické situaci se naše veřejné obstarávání nachází.

předpokládá, že se s nimi nákupčí již narodili, a to na expertní úrovni. Jenže manažerem konfliktů nebo skvělým vyjednavčem se člověk nerodí, ale stává.

Bez efektivní *Koordinace interních zákazníků a externích partnerů* bude nákup navždy odkázán do role pouhých administrátorů

Základní technické znalosti	znalosti nákupního procesu, nákupních systémů, legislativy a smluv
Pokročilé nákupní znalosti	náklady životního cyklu, předběžné tržní konzultace, strategie na úrovni kategorie, elektronizace
Interpersonální dovednosti	efektivní komunikace, řešení konfliktů, vedení týmu, cit pro osobnostní rozdíly
Interní koordinace	práce v týmu, řízení změny, vztah s interními zákazníky
Řízení externích partnerů	řízení dodavatelského řetězce, volba dod.-odb. vztahu
Strategické obchodní dovednosti	plánování a řízení strategických partnerství, řízení rizik

Upraveno dle Tassabehji & Moorhouse (2008)

Prvním zásadním problémem je příliš jednostranná orientace na rozvoj *Základních technických znalostí*, především pak procesního a legislativního rámce. Samozřejmě že tyto aspekty jsou důležité, ale jen jako pokyny a mantinely pro kvalitní práci, ne jako cíl sám o sobě!

Naší druhou slabinou je absence *Pokročilých nákupních znalostí* v klíčových fázích nákupního procesu (čest výjimkám), čímž ztrácíme reálný vliv na 80% celkových nákladů na vlastnictví. Sebelepší výběrové řízení či neprůstředná smlouva nemohou zachránit chybnou nákupní strategii na úrovni kategorie, zpackanou specifikaci nebo mizerné řízení výkonnosti v realizační fázi.

Na každé konferenci, kde sedí bok po boku nákupčí z veřejného a soukromého sektoru, cítíme obrovský rozdíl v *Interpersonálních dovednostech*. Zatímco soukromí nákupčí jsou v těchto dovednostech systematicky rozvíjeni, u veřejného sektoru se naivně

a neoblíbených otloukánků. Veřejný sektor urgentně potřebuje nákupčí, kteří dokáží nakupovat inovace a správně nakonfigurovat dodavatelsko-odběratelský vztah, odborníky, kteří umí interně získat podporu a efektivně s interními zákazníky vytvářet nákupní strategii, která organizaci přináší maximální hodnotu. Pokud nákupčím tyto nástroje neukážeme, nedáme jim příležitost vyzkoušet si je v praxi, a pokud se z nich nestanou respektovaní partneři odborných útvarů i volených politiků, můžeme si za tři roky anketu se stejným výsledkem zopakovat. Opět se pochválíme, jak jsme skvělí, a postěžujeme si, jak nás nikdo nechápe, a pak zase za rok...

A konečně, skandální zanedbávání *Strategických obchodních dovedností* nákupčích je posledním hřebíčkem do rakve veřejného obstarávání. Pokud totiž nedokážeme komunikovat a vysvětlit svou přidanou hodnotu, pokud nedisponujeme nástroji, které kolegům umožňují dělat jejich práci lépe,



a pouze je otravujeme vlastními problémy, pokud jsme pro dodavatele jen obtížné závaží a lepší sekretářky, nedostaneme nikdy příležitost se současným neuspokojivým stavem něco udělat. A je to velká škoda, protože žádná jiná funkce není tak zodpovědná, zajímavá, rozmanitá a kreativní jako práce nákupčího ve veřejném sektoru!

Soukromý a veřejný nákup čelí stejným výzvám. Rozdíl je pouze v tom, že soukromý sektor na odstranění slabin systematicky pracuje a rovnoměrně rozvíjí všech šest oblastí. Veřejný sektor se naopak soustřeďuje pouze na *Základní technické dovednosti*, čímž se dostává do smrtelné spirály, kdy každý dobře míněný pokus zavést *Pokročilé nákupní techniky* selhává na absenci *Interpersonálních a Koordinačních dovedností* a nepochopení *Strategického přínosu nákupu* pro veřejné organizace.

Přes všechnu kritiku současného stavu věřím, že máme vše ve svých rukou a že stačí několik zapálených nákupčích, kteří se nespíří se současným stavem a udělají první krok, protože všechny potřebné nástroje a metodiky již dávno existují, jen se je naučit a nebát se je použít v praxi.

A co vy, půjdete do toho s námi? ■

PhDr. Jan Vašek, MSc. et MSc., odborný asistent na Masarykově ústavu na ČVUT

1.

Kdo je podle Vás v současné době osoba, která se na straně zadavatele zabývá nákupem formou veřejných zakázek? A jaké má například kompetence (dovednosti a znalosti pro svoji práci)?

Mgr. Radka Škubalová

Z mé praxe byla touto osobou vždy jiná soukromá kancelář, která dříve zadavatele zastupovala na základě smluvního rámce – v některých případech se jednalo o advokátní kanceláře, v jiných o poradenské společnosti bez odborného vymezení. V současnosti funguje oddělení, které administruje zakázky všech druhů, avšak definice předmětu plnění a jeho specifikace je v gesci jednotlivých specializovaných útvarů. Touto rozdílností znalostí a zájmů dochází k častým třenicím, zejména ohledně míry konkretizace plnění a popisu jeho vlastností. Odbornost je založena spíše na osobních zájmech o problematiku a zkušenostech z praxe.

Mgr. Gergelová Šteigrová, Ph.D.

Nejprve chci zdůraznit, že ke všem „zakázkářům“ mám velký obdiv a respekt. Tato profese si zaslouží více zviditelnit a zakázkáři by měli mít v organizacích významnější postavení. Pokusím se proto upozornit na některé, z mého pohledu významné aspekty, a to zejména i v návaznosti na mezinárodní inspiraci.

Otázka směřuje k jedné osobě, k „zakázkáři“. Hovořit bychom ale měli primárně o týmu, který se nákupem zabývá – zda obsahuje všechny role a procesy, které k profesionálnímu nákupu patří. Z mého pohledu jsou v současné době tyto týmy primárně orientovány na úzký pohled na „zakázkáře“ coby osobu dozorující primárně soulad se zákonem o zadávání veřejných zakázek. Velká míra důrazu na formální procesní stránku zadávání veřejných zakázek postupně vedla k tomu, že nejžádanějšími a klíčovými osobami pro zakázkové útvary (zejména velkých zadavatelů) se staly osoby ideálně s právním vzděláním a zkušeností, případně ti, kteří se dlouhodobě a pečlivě orientují na znalost všech detailů procesních pravidel a judikatury. A věřím, že se mnou souhlasí většina zadavatelů, že o takto zkušené osoby je na trhu v současné době rvačka.

Jakkoli je role takto zaměřených profesionálů velmi důležitá, je nutné položit si otázku, zda tento přístup postupně neutlačil i jiné role, které k profesionálnímu nákupu patří. Ruku v ruce s poddimenzovaností nákupních útvarů, na což pravidelně narážíme při diskuzích s kolegy ze zahraničí (ze zemí na západ, sever, ale i jih od ČR), se dostáváme do situace, kdy v zakázkovém oddělení potkáváme osoby pracující pod velkým stresem, s dominantní orientací na procesně-administrativní správnost svého postupu, snahu vyhnout se rizikům, se zákazem sebemenšího pochybení.

Tímto směrem je zaměřena i velká část nabízených školení a akcí – na detailní výklady jednotlivých paragrafů zákona o zadávání veřejných zakázek, možná úskalí, novou judikaturu, zkušenosti s procesní stránkou administrace veřejných zakázek. Jednoduše, procesní správnost dominuje... Úplně chybí ucelený vzdělávací program (rozdělený samozřejmě do specializací).

Mgr. Mojmír Florian

Hned na úvod je namístě poznamenat, že pohled zaměstnance dozorového orgánu může být poněkud zkreslen tím, že zpravidla není při své každodenní práci konfrontován se zadavatelskou *best practice*. Na druhou stranu se v rámci své činnosti účastním i nejrůznějších odborných konferencí, setkání, školení, jednání expertních skupin apod., takže mám za to, že se dokáži na zadavatelské prostředí (ve kterém jsem ostatně kdysi sám začínal) dívat objektivně.

Svůj pohled bych shrnul do následujících postřehů, přičemž si nedělám ambice v tom směru, že by se mělo jednat o vyčerpávající seznam:

a) „zakázkářem“ je u typického českého zadavatele buď právník (s ohledem na možnosti veřejného sektoru na trhu práce řečně spíše juniorní právník), nebo osoba s technickým (stavebním) či ekonomickým vzděláním, přičemž právník většinou ovládá – alespoň standardní – zadávací postupy, ale nemá odborné

znalosti ve vztahu k požadovanému plnění, zatímco „inženýr“ většinou má alespoň základní informace o relevantním trhu, problémy mu však mnohdy činí (objektivně stále dosti složité) zadávací proces; s funkčním týmem, který by spojoval jak znalost „procesu“ (zákona o zadávání veřejných zakázek), tak relevantního trhu, se setkávám zcela výjimečně;

b) mezi zadavateli, resp. jejich zaměstnanci, jsou vpravdě diametrální rozdíly; tak nějak přirozeně očekávám, že zadávání veřejných zakázek v malé obci bez většího úřednického aparátu bude méně profesionální než na ústředním orgánu státní správy, nicméně propast zeje i mezi „velkými“ zadavateli navzájem – zatímco mnozí zadavatelé se vydali cestou opravdové profesionalizace a modernizace přístupu k zadávání veřejných zakázek (typicky některé univerzity), máme stále některé zadavatele, kteří, ačkoli jim správné postupy musí být zřejmé, i přes zcela jasné signály trhu i dozorového orgánu stále trvají na starých (přitom nikoli osvědčených) přístupech, a to i takových, které byly opakovaně ze strany ÚOHS shledány nezákonnými;

c) možnou příčinou (nebo alespoň jednou z příčin) těchto rozdílů může být i rozdílné postavení „zakázkářů“ u jednotlivých zadavatelů (a to jak z formálního, tak neformálního hlediska); nadšený člověk, který chce věci dělat inovativně a správně, může být úspěšný pouze tam, kde má podporu ve vedení organizace. Nákupčí musí mít (jako osoba, u které předpokládáme mj. znalost relevantního trhu) určitou svobodu ve volbě postupu – pokud je „degradován“ na osobu, která má pouze formálně provést zadávací řízení podle detailních a léty prověřených „notiček“, nelze žádný zásadní posun očekávat. A to vše platí i naopak – pokud u zadavatele vedení nevytvoří dostatečně motivační prostředí, žádného nadšeného „zakázkáře“ do svého týmu nezíská;

d) výsledkem je neradostný stav, kdy je zadávání veřejných zakázek obecně chápáno managementem zadavatelů většinou nikoli jako šance získat v co nejširší soutěži dodavatelů co nejlepší plnění, ale jako velmi nepříjemná a otravná překážka a synonymum slova „problém“.

2.

Jaké znalosti/dovednosti má, podle Vás, mít profesionální zakázkář – nákupčí ve veřejném sektoru?

Mgr. Radka Škubalová

Ideálně by mělo jít o osobu se širokým záběrem zahrnujícím jak legislativní rámec, tak technické a praktické zkušenosti s přesahem do mnoha oborů (odpovědný přístup – environmentální aspekty, sociální apod., manažerské dovednosti). Osoba by měla být důvěryhodná, velmi pečlivá (i malé pochybení má dalekosáhlé následky), nestranná a se zájmem o osobní rozvoj v oboru.

Mgr. Gergelová Šteigrová, Ph.D.

Opět, neměli bychom podle mého názoru mluvit o jedné osobě, ale o zakázkovém týmu, kde se sejdou profesionálové s různými zkušenostmi, znalostmi a specializací. Tento tým v první řadě nesmí být kapacitně poddimenzován – velikost týmu jednoznačně odpovídá tomu, jak profesionální nákupy chce management mít. Nedostatečné kapacity vždy povedou k tomu, že nebudeme činit věci strategicky důležité, ale urgentní; nákupy nebudeme strategicky řídit, ale jen správně administrovat. A to je velký rozdíl.

Trendem zadávání veřejných zakázek, respektive snahou mnoha zadavatelů, je nehodnotit „na cenu, ale na kvalitu“, rozmyslet příležitosti strategického zadávání, zohledňovat náklady životního cyklu, řešit férové vztahy v dodavatelských řetězcích, rozvíjet cirkulární zadávání... Toto jsou témata klíčová pro „chytré zadávání“. A podle toho musíme nastavit očekávání, vzdělávání a rozvoj zakázkových týmů. V dostatečně velkém, kompetentním a respektovaném týmu pak budeme moci najít prostor nejenom pro procesní stránku administrace, ale i pro strategické směřování nákupů, vytváření „hodnoty za peníze“, inovace či zkoušení nových postupů. Ale také pro neméně důležité analýzy trhu, širší vyjednávání s dodavateli a dlouhodobé nastavení dobrých vztahů s nimi, důsledný contract management a absorpci zahraniční inspirace.

Začít ale opravdu musíme i debatou o tom, co vedení organizací od nákupních útvarů

očekává. V tuto chvíli dominuje tlak na procesní správnost, podle toho se rekrutují specialisté a tomu odpovídá nabídka školení. Pro jakoukoli změnu musíme vést diskuzi na všech těchto frontách.

Mgr. Mojmír Florian

Úplně před závorku a jako samozřejmost bych vytkl komplexní znalost zákonem o zadávání veřejných zakázek regulovaných zadávacích postupů a schopnost jejich aplikace v praxi.

To ovšem ještě nedělá profesionálního „zakázkáře“, je to jen nezbytná podmínka pro každého, aby se jím mohl stát. Další nezbytnou podmínkou totiž je znalost toho, co nakupují, resp. trhu, na kterém se dané zboží, služby či stavební práce nabízí. Ideální stav, kdy v sobě nákupčí kombinuje znalosti jak zadávacích postupů, tak relevantního trhu, si lze poměrně snadno představit v organizaci, která se specializuje na nákupy určitého druhu (např. na výstavbu, údržbu a správu silnic).

Mnohdy však takové symbiózy v rámci jedné osoby nelze dosáhnout. Napadá mě příklad středně velkého města, které nakupuje „všechno možné“ od vybavení školní jídelny přes údržbu komunikací až po tepelnou energii pro vytápění obecních bytů. Tady bude nezbytné vytvářet *ad hoc* funkční týmy složené ze „zakázkářů“ a skutečných odborníků na dané plnění, kdy nezbytným předpokladem je schopnost a ochota členů takových týmů si vzájemně naslouchat a podřídit své snažení vizi společného cíle.

Zcela nezbytná je dle mého názoru i důvěra a podpora ze strany managementu daného zadavatele. Zadávání veřejných zakázek, navíc takové zadávání, které by bylo možné označit za strategické (zohledňující nejen formální požadavky zákona, ale i reálné potřeby zadavatele v nejširším slova smyslu), je po mém soudu příliš složitý a mnohvrstevnatý proces na to, aby bylo

předmětem – z povahy věci náhodného a nesystematického – mikromanagementu. Abych byl správně pochopen, nejde tu o absenci kontroly, ta je přeci veřejnému sektoru vlastní, jde o nezbytnou míru svobody profesionála, který by měl mít možnost (v rámci předem prodiskutovaných a daných mantinelů) volit efektivní způsob dosažení kýženého cíle.

Konečně se asi nelze zcela vyhnout otázce odpovídajícího ohodnocení. Profesionál ovládající poměrně složitou právní problematiku a orientující se – v ideálním případě – na několika různých trzích nebude nikdy levným „zbožím“. Trh práce je ostatně svým způsobem trhem jako každý jiný – většinou dostanu to, za co si zaplatím (někdy i méně, ale málokdy více). V neposlední řadě je vhodné na odpovídající ohodnocení nahlížet i jako na jeden z faktorů omezujících korupční rizika.



3.

Kdo všechno má být profesionální zakázkář – zkuste jej vymezit v kontextu zakázkáře v malé obci/městu, až po profesionálního zakázkáře ve velké investorské organizaci typu ŘSD. Mají mít stejné dovednosti, nebo jak se postavit ke struktuře jejich nutných znalostí/dovedností?

Mgr. Radka Škubalová

Považuji pozici zakázkáře za natolik specializovanou, že bych doporučila malým obcím zadávat pouze VZMR a na ostatní by měla fungovat regionální centra (např. v rámci ORP). Nepovažuji za šťastný současný systém volné a neomezené možnosti delegovat většinu úkonů v zadávacím řízení na soukromé poradenské společnosti, jejichž odbornost není nijak regulována. Ve výsledku odpovídá za pochybení vždy zadavatel a u malých obcí ani smluvní zajištění nemívá valnou úroveň. Málokterá malá obec kdy využije kromě VZMR jiný druh řízení než ZPŘ.

Profesionální zakázkář velké investorské organizace má zcela jinou náplň odbornosti. U takto rozsáhlých projektů je cílovou skupinou celý evropský či světový trh a tomu by měla odpovídat i odborná a jazyková úroveň. Práce spočívá ve využívání jiných druhů zadávacího řízení a profesní přesah je široký, myslím, že musí disponovat též manažerskými a širokými koordinačními dovednostmi.

Mgr. Gergelová Šteigrová, Ph.D.

Sama otázka už navozuje odpověď – je zřejmé, že potřeby malé obce/města jsou odlišné od potřeb krajského úřadu či velké investorské organizace. Na malém městě by skvěle zafungovaly vzory, šablony, návodný elektronický nástroj a společné zadávání či vhodná forma spolupráce tak, aby se každá obec nemusela stávat specialistou na zákon o zadávání veřejných zakázek.

Od velkých zadavatelů se očekává pravý opak – široká škála znalostí a dovedností od analýz trhu, strategického nastavení nákupů, jednání s trhem, specifikace potřeb, až po vyjednávání, evaluaci a contract management. Velmi přehledně a komplexně toto popisuje návrh Evropského rámce kompetencí pro veřejné za-

davatele. A tím se opět vracíme k velikosti a vnitřnímu členění nákupních týmů.

Tedy, zjednoduše práci malým zadavatelům – nabídněme jim základní sadu znalostí a silnou metodickou spolupráci podpořenou skvělými elektronickými nástroji. A naopak těm velkým dovolme rozvoj profesionálních týmů, s povědomím o přístupech v soukromé sféře, celoživotním vzděláváním, jasně vymezenými profesemi nákupčích, zakázkářů, manažerů kontraktů a administrátorů – ideálně s potřebnou certifikací.

Detailní znalost zákona o zadávání veřejných zakázek opravdu není to jediné, o čem tu běží.

Mgr. Mojmir Florian

Velké investorské organizace musí mít nepochybně ambici vybudovat vlastní silný a profesionální „zakázkářský“ tým. U organizací typu správců určité infrastruktury by outsourcing jejich základní činnosti působil až absurdně a v podstatě by možná i nabourával důvěru ve smysl jejich existence.

Obdobnou ambici mohou mít nepochybně ústřední orgány státní správy, z územních samospráv pak kraje a největší města.

Dále je situace podstatně složitější. V podstatě ani menší město, natožpak malá obec, si svého profesionálního nákupčího nemůže dovolit – a investice do něj by v podstatě ani (vzhledem k četnosti a různorodosti nákupů) nedávala smysl.

Tady se nabízí několik cest. V České republice zatím převládá klasický outsourcing, kdy tito menší zadavatelé využívají služeb komerčních administrátorů. Ze své praxe mohu odpovědně říci, že jejich úroveň je velmi rozdílná – a ne vždy platí, že svému klientovi zajistí bezproblémové zadávací řízení a úspěšné vysoutěžení optimálního plnění. Jistě není namístě toto řešení jakkoli zatracovat.

Nejedná se však o řešení jediné. Pozornost zadavatelů bych např. obrátil k řešení, které je velmi běžné a populární na britských ostrovech. Tam si sami zadavatelé vytvářejí nejrůznější kompetenční centra či různá sdružení, která pak pro ně zadávací řízení realizují. Jedno menší město či obec např. nemůže zaměstnávat profesionála zabývajícího se trhem s elektřinou. Ale opravdu je nemožné, aby se města a obce dejme tomu v rámci jednoho kraje (třeba i za účasti tohoto kraje) domluvila na založení kompetenčního centra, které by pro své členy zajišťovalo zadávání veřejných zakázek v oblasti nákupu energií? Na takové úrovni je již snadno představitelné nejen dosažení logických úspor z rozsahu, ale především skutečné profesionality, kdy na straně zadavatele bude konečně stát odborník chápající např. regulatorní rámec a zákonitosti trhu s elektřinou včetně metod jejího nákupu např. na komoditních burzách apod.

Takové řešení jistě vyžaduje akceptaci mnohých změn – přinejmenším se musí vedení jednotlivých zadavatelů vzdát onoho výše zmíněného mikromanagementu. Ale jsou kulturní rozdíly mezi námi a Británií skutečně nepřekonatelné? Za sebe mohu uvést, že mne profesionalita reprezentantů nejrůznějších *buying clubs* ve Velké Británii velmi oslovila. Za účelem zadávání se tam nejrůznějším způsobem spojují nejen místní samosprávy na různých úrovních, ale např. i univerzity.

Je otázkou, zda taková (třeba i odvětvově zaměřená) kompetenční centra nakonec svým členům a jejich potřebám nerozumí lépe než komerční subjekty. V každém případě bych zadavatelům doporučoval i o tomto řešení vážně přemýšlet. V podmínkách České republiky bych si uměl představit i určitou „vertikalizaci“ tohoto způsobu zadávání, a to v tom smyslu, že by menším obcím mohly služby svých profesionálních týmů (jako jakýchsi kompetenčních center) nabídnout např. vyšší územně samosprávné celky.

4.

Jak má být v České republice zabezpečena výchova a vzdělávání profesionálních zakázkářů?

Mgr. Radka Škubalová

Uvítala bych prostupný systém celoživotního vzdělávání se zaměřením od malých zakázek až po mezinárodní projekty s využitím např. mezinárodních smluvních standardů. Standardizace zadávacích postupů by dle mého názoru též vedla k vyšší transparentnosti celého prostředí. Dosud pozoruji na tomto poli pouze několik více či méně soukromých iniciativ na komerční bázi.

Mgr. Gergelová Šteigrová, Ph.D.

Dívali jsme se na situaci v zahraničí a přenositelnost takového postupu do českého prostředí. V některých zemích silnou kompetenční a vzdělávací roli sehrává ambiciózní gestor zákona k veřejnému zadávání či centrální nákupní organizace. Jinde tuto roli sehrává třetí sektor nebo mezinárodní standard. Osobně bych se přimlouvala za komplexní vzdělávací modul garantovaný a realizovaný důvěryhodnou institucí, například na úrovni vysokých škol, který by:

1) komplexně přistupoval ke všem klíčovým kompetencím (tj. znalostem a dovednostem) – od stránky právní, ekonomické, manažerské, až po měkké dovednosti, po vzoru prestižních zahraničních institucí;

2) nabízel různé úrovně a specializace – jak pro nákupčí na menším městě, tak i víceleté programy pro profesionály ve velkých organizacích; jak pro osoby dozorující spíše procesní stránku, tak i pro osoby věnující se analýzám, nákupům, vedení kontraktů;

3) zajistil i celoživotní vzdělávání o aktuálních tématech v oblasti nákupů;

4) věnoval se i výzkumným aktivitám, které by toto odvětví mohly posouvat dál;

5) respektoval mezinárodní standardy v oblasti veřejných nákupů.

Mgr. Mojmír Florian

Ze všech shora uvedených vlastností či kompetencí dobrého nákupčího má podle mého názoru smysl uvažovat o nějaké dlouhodobé institucionalizované výchově a vzdělávání *de facto* jen u znalostí zadávacích postupů; znalost relevantních trhů lze získat toliko praxí, typicky prací v zadavatelských týmech.

Podle mých znalostí se minimálně na Právnické fakultě brněnské Masarykovy univerzity zadávání veřejných zakázek určitá pozornost věnuje, smysl se však má bavit zejména o celoživotním vzdělávání.

V tomto směru je v současné době k dispozici dle mého názoru velké množství nejruznějších komerčních školení a seminářů. Rovněž tak vychází nemalé množství odborné literatury (komentáře k zákonu o zadávání veřejných zakázek, odborné časopisy, články). Otázkou pak zůstává, nakolik razantně by měl do věci vstupovat stát, resp. nejpravděpodobněji Ministerstvo pro místní rozvoj coby gestor zákona o zadávání veřejných zakázek, s nějakým vlastním (komplexnějším) vzdělávacím programem. Zcela jistě by to nebylo ke škodě věci, na druhou stranu nedostatek příležitostí ke vzdělávání bych upřímně řečeno jako největší problém českého zadavatelského prostředí pravděpodobně neidentifikoval.

Konečně dobrého „zakázkáře“ dělá jak „výchova a vzdělání“, tak i (a spíše zejména) praktické zkušenosti. Kromě vzdělávání by se tak měli zadavatelé zaměřit i na svoji schopnost erudované a zkušené nákupčí udržet. Nelze dle mého názoru do budoucna připustit model, kdy se odborník na veřejné investování ve službách veřejného sektoru vyškolí a získá praktické zkušenosti, aby byl následně snadno „přeplacen“ soukromou poradenskou společností, která pak těmuž veřejnému sektoru zprostředkovane nabízí jeho služby v podstatě za několikanásobnou cenu. To bychom se však opět vraceli k onomu odměňování a motivaci pracovat ve veřejné aféře obecně.

PŘIPRAVUJEME:

- Metoda Design To Cost
- Kvalitativní hodnocení opravy vozovek
- Vendor lock-in aktuality
- Změna nabídky po uplynutí lhůty pro podání nabídky
- Případové studie na úklid a ostrahu

