

Nespokojenost s kvalitou plnění jako impuls k odpovědnému zadávání

Martin Rajman
Vedoucí centrálního nákupu
Česká televize

Veřejné zakázky před rokem 2012

- Externí administrátoři VZ
- Referent nákupu = administrativní pracovník (drcený z jedné strany technikem, který přesně ví, co potřebuje, a z druhé strany právníkem, který přesně ví, co podle zákona nejde)
- Neustálý strach - z námitek, pokut od UOHS, trestního stíhání
- Referent nekomunikuje s trhem (tajně to dělá technik), právník už vůbec ne, protože „se nechce nechat zavřít“, panuje atmosféra nedůvěry
- Typické věty:
 - „ZVZ nezná zásadu hospodárnosti či efektivity, účelem veřejné zakázky je utratit peníze v souladu se zákonem“.
 - „Zákon je potřeba vykládat restriktivně“, rozuměj formalisticky a vždy proti potřebám ČT.
 - „Mým kariérním cílem je, aby mě nezavřeli“
- Hodnocení dle nabídkové ceny (max. ještě dle záruky či dodací lhůty) – nejjednodušší, nejrychlejší, nejpohodlnější, nejméně rizikové z hlediska procesních chyb, námitek, pokut od UOHS, P.R., případného trestního stíhání
- Problémy zejména u služeb - zaměstnanci nespokojení se stravováním či kvalitou úklidu, špatná kvalita ostrahy. Nespokojení jsou i dodavatelé.

Veřejné zakázky - současnost

- Nutnost pochopení účelu (cíle) VZ všemi klíčovými hráči – specialistou nákupu, technikem, právníkem, managementem, dodavatelem
- Důležitost PTK – pokud se služby liší kvalitou, pokud chceme kvalitu hodnotit, bez PTK v podstatě nelze zakázku vypsát.
- Nutnost pochopení předmětu – v čem může být kvalita rozdílná a proč, v čem jsou naše zájmy shodné s dodavatelem a v čem rozdílné. Proč jsme nespokojeni s kvalitou?
 - Ostraha – kvalitní služba ostrahy se neobejde bez slušně zaplacených strážných, o jejichž nábor a rozvoj dlouhodobě pečuje jak dodavatel, tak Zadavatel
 - Úklid – kvalitní službu úklidu nelze získat bez dlouhodobě spokojeného úklidového pracovníka a propracovaného systému nastavení a kontroly kvality úklidu
 - Stravování – kvalitní služba stravování vyžaduje motivaci dodavatele k dosažení spokojenosti strážníků a naopak odstranění nutkání šetřit tam, kde ohrozí kvalitu
- U těchto zakázek jsme se přirozenou cestou dostali k odpovědnému zadávání, aniž by to byl náš cíl. Naopak šlo o nutnou podmínku pro dosažení cíle, tj. kvalitní služby pro ČT
- Předpoklady: **důvěra, odvaha, kreativita a komunikace místo formalismu a alibismu**

Jeden příklad za všechny

Poskytování služeb závodního stravování

- V minulosti dvě „standardní“ zakázky
- hodnocení dle nabídkové ceny – předpokládané počty jednotlivých kategorií jídel a nabídkových cen účastníka
- poměrně sofistikované smlouvy a přílohy
- samotný koncept už asi nešlo příliš zlepšit, kvalita nebyla úplně tragická, ale ukázaly se limity konceptu soutěžení služby na cenu:
 - Dodavatel získal monopol v areálu, tedy skoro jisté tržby. Jeho zisk se tedy primárně odvíjel od nákladů - veliká motivace dodavatele šetřit na personálu, kvalitě surovin a volbě menu.
 - Dodavatel maximalizuje zisk v momentu, kdy je kvalita jakžtakž snesitelná, abyste si nenosili jídlo z domova (poptávka je neelastická – okolní hospody jsou daleko, jsou dražší, ztráta času), lepší kvalita se nevyplatí, narostly by náklady
 - Nespokojenost zaměstnanců s kvalitou služeb – neochotný personál, neustále kuřecí maso, atraktivnější jídla někdy došla už ve 12 hodin, „recyklace“ nespotřebovaného jídla
 - Dodavatel už více dělat nemůže, dokazuje, že je „na nule“ – oficiální účetnictví provozu totiž neobsahuje množstevní slevy od dodavatelů!!!

Pochopení předmětu plnění

Potřeba změny konceptu

- Nelze očekávat zlepšení pouhým vyladěním konceptu, je nutné úplně změnit model spolupráce.
- Nutné opustit klasický koncept veřejné zakázky jako outsourcingu (zbavení se odpovědnosti a rizik za úplatu) agendy stravování.
- Zároveň jsme nechtěli stravování řešit vlastními zaměstnanci, byli jsme si vědomi limitů, resp. jsme se hrozili „státní kantýny“
- To vyžaduje pochopit „produkt“ a následně odstranit motivaci dodavatele k jednání, které je z hlediska zadavatele nežádoucí, a naopak vytvořit či posílit motivaci k jednání, které je žádoucí.

Závěry z analýzy předmětu (PTK s odborníkem)

- Kvalita vyžaduje férový tržní plat kuchařů a důstojné pracovní podmínky - HPP, odborná školení, bezpečnost práce
- Chceme určovat počty kuchařů, jejich kvalitu a pracovní podmínky
- Po dodavateli chceme hlavně **gastro know how** – umět řídit velký provoz, zajistit dodržování hygienických standardů a **maximální motivaci k dosažení kvality** – tedy zaměřit se **místo hospodárnosti na efektivnost** (max. kvalitu a max. prodej)
- Chceme určovat prodejní ceny jídel (monopol v areálu, odbory)
- Potřebujeme zajistit levné suroviny a ostatní materiál – schopnost dodavatele levně nakupovat bude hodnotícím kritériem

Nový koncept veřejné zakázky

- Provozovatelem je ČT, ČT je registrovaná k EET, **tržby jsou ČT**
- ČT odsouhlasuje jídelní lístek navrhovaný dodavatelem, **ČT stanoví prodejní ceny** (kromě cateringu – cost+20%)
- Zadavatel nese náklady spojené s vybavením a stravovacími prostory včetně vody a energií
- Dodavatel fakturuje účelně vynaložené náklady + svoji odměnu
 - na spotřební materiál,
 - na suroviny k poskytování předmětu plnění včetně zboží doplňkového prodeje
 - na personál podílející se na poskytování služeb
 - odměna dodavateli za plnění předmětu zakázky, standardů a za spokojenost
- Dodavatel nese náklady administrativního či fin. charakteru - inzerce, IT, doprava, školení a neúčelně vynaložené náklady.
- Dodavatel zajišťuje provoz a správu pokladního a skladového systému + účetní operace spojené s provozem

Zajištění hospodárnosti a kvality

- Kvalita není předmětem hodnocení. Kvalita je nutným a automatickým výsledkem konstrukce odměny dodavatele
- Hodnotícím kritériem je **prokázaná** schopnost levně nakupovat:

Dílčí hodnotící kritéria:

Váha

A. Nákladová cena surovin (283 položek)	60 %
B. Cena spotřebního materiálu (69 položek) – BIOplasty, inventář,..	15 %
C. Cena doplňkového zboží (40 položek) – cukrovinky, RACIO, nápoje, mléčné výr.	25 %

- Zadavatel „stanovil vzorovou recepturu obsahující 10-ti denní jídelní lístek, který obsahuje zadavatelem navržený minimální sortiment denní nabídky pokrmů. Každý pokrm má svou zpracovanou recepturu s popisem použitých surovin. **Dodavatel u každé suroviny vyplní průměrnou nákupní cenu surovin nakoupených v posledních 6ti kalendářních měsících před zahájením tohoto zadávacího řízení.**“

Konstrukce odměny dodavatele jako motor kvality a iniciativy

- Odměna:
 - za plnění služeb (pevných 6% z tržeb)
 - za plnění stanovených standardů (v ideálním případě 5% z tržeb)
 - za spokojenost strávníků (v ideálním případě 4% z tržeb)
- Relativně jistý limitovaný výdělek při nízkém riziku,
- ale bolestivé sankce + citelné snížení odměny při nespokojenosti strávníků či nedodržován KPI.

Závěrečné hodnocení

- Vedlejší benefity
 - vysoká flexibilita smluvního vztahu – výhoda v době COVIDu
 - podpora malých a středních podniků – velké firmy nepřiznávají množstevní slevy
 - kontrola nad ekologií provozu, skladbou menu, nutriční vyvážeností
 - dohled nad férovými podmínkami v dodavatelském řetězci – 100% přístup do účetnictví a smluv dodavatele
 - využití žáků učňovských středisek či hotelových škol
 - dohled nad školením zaměstnanců a důstojnými pracovními podmínkami (mzdy min. 10% nad zaručenou mzdou, min. 80% v HPP, ...)
- Hlavní benefit – **výborné jídlo a služby** za ceny stanovené ČT
- Nevýhody
 - nutné 2 full time osoby za zaměstnavatele - už od doby přípravy zakázky a pak i v době provozu – musí řešit provozní problémy, dohlížet na dodavatele
 - velmi komplexní projekt – EET, platby kartou, předem řešit IT, daňové a účetní záležitosti, zapojení odborů, dlouhý čas na přípravu

 Česká televize


Česká televize uplatňuje odpovědné zadávání veřejných zakázek a koncesí. V rámci zadávání zohledňuje i širší společenské aspekty, zejména podporuje ekologicky šetrná řešení, zajištění důstojných pracovních podmínek a bezpečnost práce v celém dodavatelském řetězci a etické nakupování. Zásady odpovědného zadávání se zohledněním širších společenských aspektů má Česká televize zahrnuté také v interní směrnici (v procesu schvalování), která stanovuje konkrétní povinnosti pro jednotlivé útvary.

Zásady odpovědného zadávání uplatnila Česká televize například při zakázkách na úklidové služby ve svém sídle v Praze na Kavčích horách, na služby ostrahy Televizního studia Brno nebo na provoz kantýny pro zaměstnance. O těchto zakázkách se dozvíte více v příkladech dobré praxe níže.

Odpovědný přístup České televize lze ukázat na aktuálním příběhu skleněných karaf na vodu, které postupně nahrazují dosud používané PET lahve. Ve spolupráci se studentem designu a sklárnou vzniklo 201 sad karaf na vodu s odlišnými pro účely pohostění návštěv na sekretariátech a jako propagační předměty pro obchodní partnery. V každé sadě karafy a skleniček je informační leporelo, které popisuje souvislosti hospodaření s vodou v České televizi. Výrobou a nákupem karaf Kavčova podpořila Česká televize tradiční řemeslnou výrobu, zapojila studenta vysoké školy a chytrým způsobem propaguje používání kohoutkové vody i boj proti zbytečným plastům.

Česká televize je samostatným subjektem nezávislým na státním rozpočtu, financovaným z televizních poplatků a zákonem vymezené podnikatelské činnosti. Sídlo České televize je v Praze, ze zákona má ještě televizní studia v Brně a Ostravě, menší studia jsou i v dalších městech.

Česká televize je členem Platformy odpovědného veřejného zadávání.


 Příklady dobré praxe

Úklid – komunikace s dodavateli jako oectě ke kvalitnějšímu zadání zakázky (Česká televize) >

- Zadavatel: Česká televize
- Název VZ: Úklidové služby pro Českou televizi
- Širší společenské zájmy: Požadavek zadavatele na důstojné podmínky pracovníků (cílem zakázky bylo vybrat dodavatele se stabilními týmy spokojených zaměstnanců). Požadavek na využívání ekologicky šetrných prostředků s certifikací (resp. ochrannou známkou).
- Hodnocení: Aspekty odpovědného zadávání byly zahrnuty do hodnocení. Kritérium kvality projektu úklidových služeb mělo váhu 45 % a zahrnovalo dílčí kritéria, která souvisela s nízkou fluktuací zaměstnanců a jejich vzdělávání v oblasti BOZP, zásad a postupů úklidu, úklidových prostředků a zařízení.
- Předpokládaná hodnota VZ: 67 005 443,24 Kč včetně DPH
- Právní předpis: dle zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, v platném znění (ZZVZ)

Ostraha objektu Televizního studia Brno (Česká televize) >

- Zadavatel: Česká televize
- Název VZ: Ostraha objektu ČT TS Brno
- Širší společenské zájmy: Požadavek zadavatele na důstojné podmínky pracovníků (cílem zakázky bylo vybrat dodavatele se stabilními týmy spokojených zaměstnanců).
- Hodnocení: Aspekty odpovědného zadávání byly zahrnuty do hodnocení v podobě kritérií, která souvisela se zaručenou mzdou pracovníků a s nízkou fluktuací zaměstnanců.
- Předpokládaná hodnota VZ: 25 000 000 Kč bez DPH
- Právní předpis: dle zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, v platném znění (ZZVZ)

Případové studie

- Úklid
- Ostraha

<http://sovz.cz/partneri/ceska-televize/>

The background of the slide is an abstract composition of watercolor splashes. On the left side, there are vibrant red and pinkish-red splashes. On the right side, there are bright blue and cyan splashes. In the center, where the red and blue colors meet, there are darker, more muted tones of purple and black, suggesting a blending or collision of the two colors. The overall texture is soft and painterly, with visible brushstrokes and color gradients.

Odpovědné zadávání a kvalita plnění