

Odborné články



Nákup energií v turbulentním prostředí

Mgr. Bc. Jana Dubcová, ředitelka
Mgr. Dominika Komašková, právnička
PhDr. Bc. Jan Vašek, MSc. et MSc.,
odborný asistent

Úvod

Vývoj energetického trhu je názorným příkladem, jak rychle se může změnit situace u významné komodity a jak velké nároky tato změna na zadavatele klade. Většinu času a podstatnou část energie, kterou jsme v Centrálním nákupu Plzeňského kraje v roce 2022 mohli investovat do administrace veřejných zakázek, jsme kvůli této

strukturální změně odvětví strávili sledováním vývoje energetického trhu, nad tabulkami spotřeb energií, diskusemi s dodavateli i v rámci mezioborového energetického týmu a realizací schválené strategie.

V tomto článku nejdříve popíšeme nákup energií v „normální situaci“ a následně se zaměříme na turbulentní rok 2022. Ukážeme, že za nastalé situace byla částečná

decentralizace maloobjemových nákupů řešením, které bylo prokazatelně úsporné a vyčleněným organizacím zajistilo dodávky energií pro rok 2023 za příznivou cenu.

Nákup energií pro roky 2020–22


x Již od roku 2011 Centrální nákup Plzeňského kraje (CNPK), z pozice centrálního zada-

vatele, zajišťuje elektrickou energii a zemní plyn pro organizace zřízené Plzeňským krajem. Dlouhou dobu probíhal nákup energií společně se Statutárním městem Plzeň, ale v roce 2019 se Plzeňský kraj rozhodl nakupovat samostatně. Vzhledem k nakupovaným objemům ve výši 101 000 MWh zemního plynu a 48 000 MWh elektřiny nepředstavovalo toto rozdělení objemů problém pro obchodování prostřednictvím dohodce na Českomoravské komoditní burze Kladno (dále jako „ČMKBK“), která je preferovaným prostředníkem pro realizaci nákupů CNPK, protože využívá tržní mechanismus formou elektronické aukce, která je obzvláště vhodná pro standardní komodity, s velkým množstvím dodavatelů, nakupované ve velkých objemech a za pevnou cenu.

Centrální nákup Plzeňského kraje využil výrazného poklesu cen energií v roce 2020 a dne 15. 1. 2020 výhodně nakoupil obě komodity na roky 2021 a 2022. Tabulka 1 ukazuje vysoutěžené ceny pro toto období (zelený sloupec) a cenu obvyklou na trhu v roce 2020. Díky nákupu ve správnou chvíli se podařilo dosáhnout úspory pro rok 2021 ve výši 151 754 880 Kč bez DPH (v porovnání s tržní cenou v roce 2021, tedy průměru forwardových cen za sledované období s přihlédnutím k veřejným ceníkům největších dodavatelů – tato metoda se nám osvědčila při komunikaci s interním zákazníkem). Aplikací stejné metodologie pro výpočet dosáhl kraj v první polovině roku 2022 úspory více než 121 mil. Kč bez DPH, čímž se podařilo beze zbytku naplnit heslo Plzeňského kraje: **„centrální nákup šetří čas a peníze Plzeňskému kraji“**.

Přestože tato čísla vypadají impozantně, musíme být poctiví a přiznat, že to mohlo dopadnout i zcela jinak. Pokud by pandemie a útlum průmyslu pokračoval i v letech 2021–22 nebo pokud by svět upadl do recese a ceny energie prudce klesly, mohlo by naše rozhodnutí nakoupit vše na dva roky dopředu znamenat velkou ztrátu. Stejně tak jsme měli štěstí, že v aukci neuspěl jeden významný energetický hráč, který v říjnu 2021 ukončil všechny dodávky elektřiny a plynu, protože bychom museli tender opakovat za mimořádně nevýhodných podmínek. Ukázalo se totiž, že burza za nic neručí a krach dodavatele je výlučným problémem zadavatele. Konečně, v roce 2020 jsme neměli křišťálovou kouli a nevěděli jsme, že nastane konflikt na Ukrajině a ceny energií vystřelí do nemyslitelných výšek.

Tabulka 1: Dosažené ceny oproti trhu

 Centrální nákup Plzeňského kraje	Cena obvyklá na trhu za 1 MWh v CZK bez DPH za rok 2020	Cena vysoutěžená za 1 MWh v CZK bez DPH pro období 2021–2022
Elektřina – nízké napětí	1 525	1 375
Elektřina – vysoké napětí	1 448	1 320
Plyn – maloodběr	670	493
Plyn - velkoodběr	670	480

Nákup energie na rok 2023

Situace na trhu s energiemi se začala rapidně zhoršovat ve druhé polovině roku 2021. V případě elektřiny byly faktorem s nejvýraznějším dopadem na velkoobchodní cenu emisní povolenky. Emisní povolenky a systém obchodování s nimi jsou základními nástroji pro splnění ambiciózního cíle Evropské unie snížit v roce 2030 vypouštění oxidu uhličitého o 55 % oproti roku 1990. Zpřísnění politiky v oblasti změny klimatu vede ve svém důsledku k enormnímu ekonomickému tlaku na společnosti z „těžkého průmyslu“, tedy elektrárny, tepelné, hutě, ocelárny, chemičky, atp., které tak musí své chování přizpůsobit nastavenému systému, a tedy pořizovat povolenky na trhu nebo investovat finanční zdroje k opatřením vedoucím ke snížení emisí. Dalšími důležitými cenotvornými faktory byly potom post-covidový ekonomický růst a s ním spojená poptávka po elektřině, prudký růst energetických surovin jako uhlí nebo zemní plyn, výpadky elektráren i zásobování plynovody a poměrně studená zima na severní polokouli. Pověstným hřebíčkem do rakve byl konflikt na Ukrajině a následné zastavení dodávek z Ruské federace. A protože neštěstí nechodí nikdy samo, došlo v létě 2022 k významnému výpadku francouzských jaderných elektráren, SRN váhalo s odložením odpojení svých tří jaderných elektráren, kvůli suchu byl v mnoha zemích omezen provoz hydroelektráren, nebylo jasné, zda se podaří získat dostatek zkapalněného plynu od mi-

moevropských dodavatelů, trhy ztratily likviditu a každá zpráva vedla k prudkému nárůstu nebo poklesu cen. Zcela přestala platit „ověřená pravidla“ typu na konci topné sezony ceny plynu klesnou, takže je nejlepší čas nakupovat. Navíc, trh s energiemi kompletně zamrzl a počty úspěšných e-aukcí na komoditních burzách se daly počítat na prstech jedné ruky.

Vzhledem k dlouhodobé nestabilitě na trhu s energiemi, očekávanému dalšímu nárůstu cen energií a nutnosti hodnocení mnoha cenotvorných faktorů, se Rada Plzeňského kraje rozhodla ustanovit Odbornou pracovní skupinu pro nákup elektřiny a plynu pro Plzeňský kraj pro období 2023–2024. V pracovní skupině jsou zastoupeny různé skupiny odborníků klíčových oblastí problematiky nákupu energií, jako je ekonomika, právo či energetika. Společných jednání pracovní skupiny se účastní rovněž zástupci politického vedení Plzeňského kraje. Odborná pracovní skupina se pravidelně každý měsíc setkává na společných jednáních, aby probrala aktuální situaci a vývoj na trhu s energiemi.

Pracovní skupina očekávala i v souvislosti se zkušenostmi Centrálního nákupu Plzeňského kraje z předešlých let, že nákup energií bude realizován v období konce jara a začátku léta, avšak nepříznivá situace na trhu s energiemi a vypuknutí války na Ukrajině zapříčinila neochotu dodavatelů energií účastnit se aukcí.

Plzeňskému kraji se přesto podařilo prostřednictvím aukce na ČMKBK zajistit doda-

vatele elektřiny v hladině vysokého napětí, tedy primárně velkoodběry, u kterého bude výsledná cena komodity známa po provedení všech kroků postupné fixace s násobícím koeficientem ve výši 117%. Pokud předpokládáme, že dodavatel nespekuluje na růst/pokles cen energií a zajišťuje si veškerou silovou energii u svých subdodavatelů nebo ve vlastních elektrárnách, musí koeficient dodavateli pokrýt všechny náklady a zisk. V případě realizace fixačních kroků na elektřinu v hladině vysokého napětí bylo uvažováno rozložit riziko do 4 fixačních kroků. Fixování jednotlivých kroků bude provádět externí odborník z oblasti energií, dle jeho odborných zkušeností. Aktuálně je v důsledku nařízení vlády přehodnocována strategie nákupu energií, zda skutečně bude výhodné využít všechny 4 fixační kroky.

Jen abychom uvedli výši násobícího koeficientu do perspektivy, před současnou krizí se násobící koeficienty běžně pohybovaly okolo 3 až 8% v závislosti na atraktivitě spotřebního diagramu. Alternativou k násobnému koeficientu je koeficient aditivní, kdy se k ceně silové elektřiny přičte vysoutěžený poplatek. Důvodů pro prudký růst koeficientů je několik a mnoha zadavatelům se nebudou líbit:

- Za prvé, dodavatelé zvyšují marži. Brutální konkurence a tlak na cenu ze strany podniků a institucí vedle ke snížení marže pod únosnou hranici a mnoho „seriózních dodavatelů“ ztrácelo tržní podíl na úkor „střelců“, se všemi negativními důsledky.
- Za druhé, dodavatelům prudce vzrostly finanční náklady na zálohy a poplatky

správce sítě, zajištění silové elektřiny na burze nebo u subdodavatelů a náklady na vyrovnávací energii (náklady na odchylku).

- Za třetí, dodavatelé musí do koeficientu započítat riziko protistrany, tzn., že odběratel zkrachuje nebo neodebere nasmlouvaná množství a oni nebudou mít nasmlouvanou energii komu prodat za původní cenu.
- Za čtvrté, dodavatelé do marže promítají nerealistické zadávací podmínky zadavatelů (viz níže).

Decentralizace nákupu maloobjemových odběrných míst

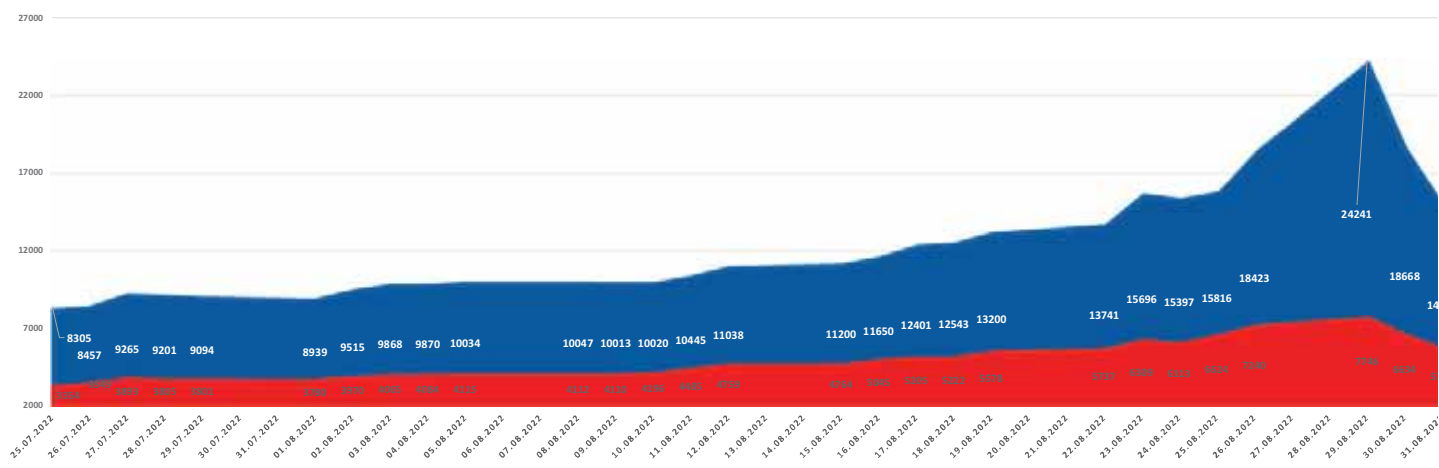
U elektřiny v hladině nízkého napětí a zemního plynu bylo uskutečněno několik bezvýsledných pokusů o zasmulvnění dodavatele prostřednictvím aukcí na ČMKBK. Dle dostupných informací spočívaly důvody neúspěchu většiny aukcí v tom, že dodavatelé s ohledem na extrémní cenovou volatilitu na trhu s energiemi upřednostňovali v zájmu lepšího řízení svých rizik uzavírání smluv s menšími objemy dodávek, anebo na kratší období. Ceny silové energie nabízené na komoditní burze byly v této době vyšší než ceny energií nabízené dodavateli napřímo v jejich vlastních cenících, určených pro maloobjemové odběratele. To je dobře známý fenomén v období prudké volatility, kdy ceníky, které jsou typicky aktualizovány ročně nebo čtvrtletně, jsou v určitém okamžiku výrazně levnější/dražší než aktuální tržní ceny.

Pracovní skupina s vědomím, že situace na trhu komodit je nutně stále průběžně sledovat a hodnotit, začala hledat řešení, která by zajistila dodávky energií pro rok 2023, a pověřila CNPK analýzou zákonem aprobovaných možností. Na základě analýzy CNPK konstatoval, že vzhledem ke zhoršení situace na trhu není nadále výhodné centralizované zadávání, a navrhl čtyři možná řešení:

- **Otevřené řízení**, tedy tradiční řízení formou standardní zakázky podle ZZVZ, kdy nabídku mohou podat všichni kvalifikovaní dodavatelé;
- **Dynamický nákupní systém, tedy zrychlit nákupní proces** oproti otevřenému řízení;
- **Komoditní burza**, tedy zkoušet nakoupit energie prostřednictvím aukcí;
- **Veřejné zakázky malého rozsahu**, tedy decentralizovat nakupované objemy a zasmulvnit jednotlivé organizace Plzeňského kraje individuálně.

Jako nejvhodnější řešení se jevil postup tzv. částečné decentralizace odběrných míst spočívající v realizaci veřejných zakázek malého rozsahu na nákup energií v těch případech, kdy cena jednotlivé dodávky na období jednoho roku či déle nepřekročí limit stanovený zákonem č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (dále jako „ZZVZ“), tj. 2 mil. Kč bez DPH pro dodávky a služby. CNPK v rámci analýzy propočítal finanční bilanci a zjistil, že díky této částečné decentralizaci se podaří ušetřit za elektřinu a zemní plyn celkově 4,3 mil. Kč bez DPH. Úspora byla vypočtena oproti hodnotě, která se v tomto období pohybovala na trhu.

Vývoj cen elektrické energie a zemního plynu na komoditní burze



Bezprostředně před realizací částečné decentralizace provedl CNPK průzkum trhu, kdy oslovil 11 dodavatelů energií a následně zaslal společně se zpracovaným výstupem z průzkumu trhu všem dotčeným organizacím informace o tom, jak má organizace dále postupovat.

Bohužel, objevil se neočekávaný problém: když se CNPK obrátil přímo na dodavatele se žádostí o cenovou nabídku za 1 MWh pro odběrná místa, která by v daném roce nepřekročila hranici limitu pro veřejnou zakázku malého rozsahu, obchodní zástupci se s námi odmítali bavit. V této době již na trhu zavládla panika, jelikož cena za 1 MWh silové elektřiny vystoupala k rekordní hodnotě 24 241 Kč bez DPH.

Museli jsme se proto uchýlit k „partyzánské metodě“, kdy jsme zašli přímo na pobočku dodavatele, nechali si udělat cenovou nabídku pro několik odběrných míst, stanovit výši záloh a uzavřít smlouvu na místě. Tuto informaci a „návod k použití“ jsme předali ředitelům škol a školských zařízení zřizovaných Plzeňským krajem a současně jsme všem organizacím, které se na nás obrátily, poskytli pomoc při uzavírání těchto smluv. Výsledkem byly smlouvy za poloviční cenu v porovnání s aktuálními cenami na komoditní burze.

Velkoobjemová odběrná místa

V případě, že by na komoditní burze přetrvávala nepříznivá situace, byl CNPK připraven pro odběratele, kteří poptávají dodávku peněžní hodnotou překračující limit

stanovený pro veřejné zakázky malého rozsahu, realizovat centralizovanou nadlimitní otevřenou řízení.

Praxe posledních měsíců ukazuje, že časy se změnila, vyjednávací síla se přesunula k dodavateli, a pokud chce zadavatel dostat nabídku, musí zadávací podmínky a smlouvu přizpůsobit požadavkům a možnostem trhu a hledat řešení, jak těmto požadavkům v praxi vyhovět. V Tabulce 2 jsme shrnuli klíčové požadavky na zadávací dokumentaci a vysvětlujeme, proč tyto změny trh požaduje. Naše zkušenost ukazuje, že organizace, které nebyly ochotny vyjít dodavatelům v ZD vstříc, jednoduše nedostaly žádnou nabídku a v následném JŘBU se jim dodavatel vysmál.

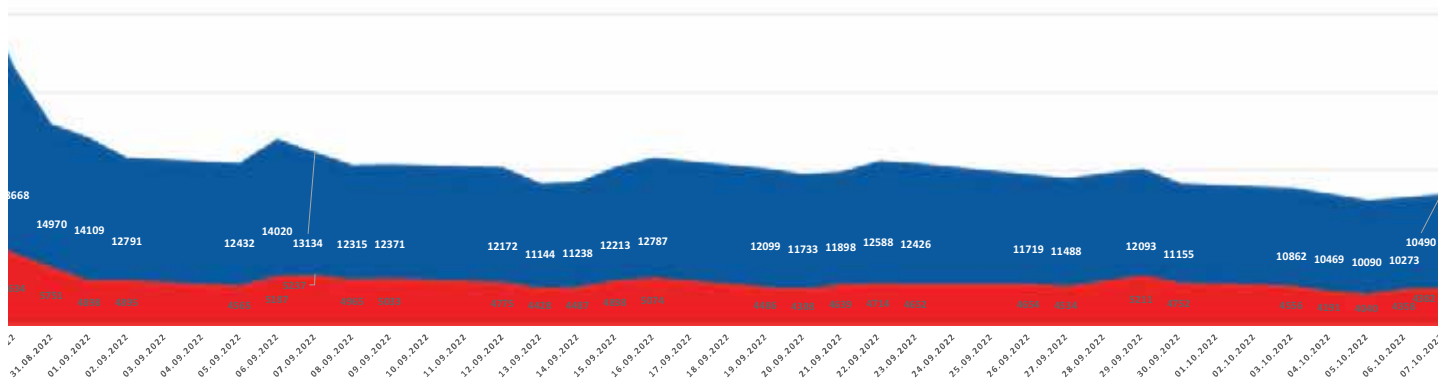
Z tabulky je zřejmé, že končí období, kdy zadavatelé přesouvali veškerá rizika na dodavatele, a tento posun je potřeba považovat za trvalý. Např. těžko nalezneme dodavatele, který akceptuje toleranční pásmo odběrů +/- 100%. Stejně tak budou muset zadavatelé akceptovat krátkou dobu pro vyhodnocení nabídky. Konečně, se do popředí dostává i schopnost zadavatele zatraktivnit odběrový profil a odběry spolehlivě plánovat. Na druhou stranu, v současnosti pozorujeme vychýlení rovnováhy ve prospěch dodavatele a pokusy o přesun rizika, které by jednoznačně mělo zůstat v kompetenci dodavatele. Zde máme na mysli především odpovědnost za odchylku, kterou by měl i v budoucnu řídit dodavatel díky možnosti agregovat odběry mnoha odběratelů v rámci svého portfolia. Stejně tak lze očekávat, že s uklidněním trhu bude klesat tlak na předplatby.

Nařízení vlády o mimořádném stanovení cen energií

Dne 7. 10. 2022 bylo ve Sbírce zákonů **publikováno nařízení vlády č. 298/2022 Sb., o stanovení cen elektřiny a plynu v mimořádné tržní situaci**. Obsahem tohoto nařízení je zejména: stanovení maximálních cen elektřiny a plynu; vymezení okruhu subjektů, kterých se „zastropování“ cen týká; postup pro vyhodnocení množství elektřiny a plynu za stanovenou cenu a podmínky pro uplatnění stanovených cen.

Bohužel, nařízení vlády v současném stavu neřeší všechny otevřené otázky:

- Není zmíněn státní obchodník s energiemi, jehož vznik byl avizován již na začátku září tohoto roku. Není tedy jasné, kdy a zda vůbec bude zřízen. Institut státního obchodníka s energiemi přitom v jiných státech EU funguje jako samostatná organizace nakupující klíčové komodity pro VS a zcela jistě bychom se mohli inspirovat. Na druhou stranu, je potřeba pochopit, jestli srovnatelní zahraniční obchodníci jsou připraveni na komplexitu současného trhu, nebo jen „plulí“ na vlně „trhu nákupních“. Obchod s energiemi je totiž vysoce expertní oblast z hlediska produktu (spotový trh, forwardový trh, burzovní produkty, trh s vyrovnávací elektřinou), strategie (řízení portfolia z hlediska rozložení rizika, adaptace strategie v závislosti na aktuální vývoj situace), rozsah činnosti (např. „jen“ nákup, aktivní řízení odběrů, odpovědnost za odchylku), koordinace



s organizacemi z hlediska energetického mixu a investic atd.

- Není jasné, jak postupovat v případě, kdy již subjekt má zajištěného dodavatele s koeficientem. Již jsme zmínili, že Plzeňský kraj má vysoutěžen násobící koeficient ve výši 117 % a z žádného dokumentu není patrné, zda bude hodnota 17 % nad stanoveným cenovým stropem či nikoliv. Vyvodili jsme si, že pokud bude výsledná cena na faktuře včetně koeficientu, tento koeficient bude také součástí regulace.
- Není jasné, zda je současný dodavatel povinen pokračovat v dodávkách dle tohoto nařízení, případně jak postupovat v případě, že dodavatel odmítne, třeba

s poukazem na to, že není schopen nasmalovat požadované dodávky plynu a silové elektřiny u svých subdodavatelů.

- Chybí prováděcí předpis i obecný a hlavně srozumitelný návod pro kraje a větší města, které budou muset poskytovat metodickou pomoc svým organizacím.

Závěr

Náš článek ukazuje, jak složité je řídit nákup strategických komodit v turbulentním prostředí. Zadavatelé se musejí rozhodovat tady a teď, ale správnost jejich rozhodnutí se ukáže až s velkým časovým odstupem, protože co platilo v pondělí, v pátek platit nemusí. Trhy jsou paralyzovány, panikaři při

sebemenší špatné zprávě, je tudíž nesmírně obtížné pochopit situaci a dostatečně rychle zareagovat. Navíc se mění poměr sil mezi dodavateli a zadavateli, což způsobuje další frustraci. Tradiční nákupní metody v těchto turbulentních časech nefungují, valí se nové a často protichůdné informace a dobře míněné zásahy státu a regulačních orgánů mohou krátkodobě způsobit totální chaos. Klíčem k úspěchu v těchto situacích není hledání „dokonalého řešení“, ale flexibilita, schopnost adaptovat nákupní strategii na měnící se podmínky a připravenost operativně zareagovat na aktuální příležitosti a hrozby. ■

Tabulka 2: Cenotvorné faktory pro ZD

Faktor	Vysvětlení	Vliv na ZD a smlouvu
Délka spolupráce	V současnosti se dodavatelé nechtějí zavazovat k dlouhodobé spolupráci, protože je obtížné určit ceny silové energie i poplatků (koeficientů).	Roční kontrakty
Produkty	Některé produkty nejsou v současnosti likvidní, nedají se nakoupit.	Flexibilita při vytváření ZD na ose spot → postupný nákup → fix
Typy měřičů	Pouze průběhové měřiče umožňují reálný nákup na spotu, jinak je nutné využít typový diagram.	Omezuje portfolio disponibilních produktů
Odběrná místa	Více odběrných míst je více práce pro nového dodavatele s registrací, separátní faktury, jednotlivé profily.	Virtuální odběrný bod s jednou fakturou
Smlouva	Dodavatelé si dnes vybírají, jednostranné adhezivní smlouvy zadavatelé neakceptují.	Pečlivě vytvořit smlouvu v rámci PTK nebo akceptovat smlouvu dodavatele
Zálohy a předplatby	Dodavatelé potřebují hotovost, aby zaplatili organizátorovi trhu i burze za nakupené produkty. Dodavatelé mohou cíleně „pouštět“ zákazníky, protože jim chybí hotovost.	Vyjít maximálně vstřícně, ale současně požadovat záruky v případě krachu dodavatele
Tolerance odběru	Čím menší tolerance, tím atraktivnější pro dodavatele. Pro dodavatele dnes problém s pod- i nadodběrem protože má velké riziko při zpětném prodeji/dokupu.	Standard dnes +/- 10 %, při větší toleranci domluvit <i>ex ante</i> způsob úhrady
Odběrový profil	Pochopit, jak atraktivní je současný profil (špičky, předvídatelnost, struktura). Dodavatelé si vybírají zákazníky, kteří se hodí do jejich portfolia.	Realistické ohodnocení, spojit se s jinými zadavateli do atraktivnějšího profilu
Plánování odběrů	Při špatném plánování vznikají dodavateli vícenáklady za odchylku i silovou energii.	Závazek informovat o větších výpadcích a plánovaných fluktuacích spotřeby
Platební morálka a záruky	Poskytnout dodavateli záruky, že odebereme/zaplatíme nasmalované objemy. Dodavatelé mají od vedení zakázáno získávat nové zákazníky nebo pokračovat s (potenciálně) rizikovými zákazníky.	Nabídnout záruku
Rychlost hodnocení nabídek	V turbulentním prostředí má dodavatel krátkou platnost cen od svých subdodavatelů/referenčních cen na burze. Čím delší čas je nutný, tím větší rezervu si dodavatel musí dát, nebo nedá nabídku.	Vyhodnotit v řádu minut