

**ČESKÉ VYSOKÉ
UČENÍ TECHNICKÉ
V PRAZE
FAKULTA
STAVEBNÍ**



**BAKALÁŘSKÁ
PRÁCE**

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Macková** Jméno: **Barbora** Osobní číslo: **468384**
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**
Zadávací katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví**
Studijní program: **Stavební inženýrství**
Studijní obor: **Management a ekonomika ve stavebnictví**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Výběrové řízení na poskytovatele FM služeb

Název bakalářské práce anglicky:

Tender for FM service provider

Pokyny pro vypracování:

Problematika FM služeb
Výběrové řízení na poskytovatele FM služeb
Specifika soukromého a veřejného sektoru
Analýza realizovaných výběrových řízení
Hodnotící kritéria pro výběrové řízení

Seznam doporučené literatury:

KUDA, František a Eva BERÁNKOVÁ. Facility management v technické správě a údržbě budov. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-114-7.
ŠTRUP, Ondřej. Základy facility managementu. Praha: Professional Publishing, 2014. ISBN 978-80-7431-143-7.
VYSKOČIL, Vlastimil K. Facility management: procesy a řízení podpůrných činností. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-86946-97-9.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

doc. Ing. Daniel Macek, Ph.D., katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví FSv

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **17.02.2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24.05.2020**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

doc. Ing. Daniel Macek, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

prof. Ing. Renáta Schneiderová Heralová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Jiří Máca, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

Výběrové řízení na poskytovatele FM služeb

Tender for FM service provider

Abstrakt

Tato práce se zabývá problematikou výběrového řízení na poskytovatele FM služeb. Teoretická část definuje základní pojmy z oblasti facility managementu a popisuje proces výběrového řízení na poskytovatele FM služeb.

Ve druhé části jsou popsána specifika výběrového řízení na služby, průběh výběrového řízení v režimu Zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek a odlišnosti soukromého sektoru včetně jejich odlišností.

Teoretická část je zaměřena na analýzu nadlimitního veřejného výběrového řízení na poskytovatele FM služeb. Cílem této analýzy je porovnání cenové nabídky jednoho z uchazečů o zakázku s cenovou nabídkou, která byla vybrána pro poskytnutí FM služeb, jejich analýza a vyhodnocení výběrového řízení na základě požadavků zadavatele.

Klíčová slova

Facility management, poskytovatel FM služeb, výběrové řízení

Abstract

This thesis deals with the issue of a tender for an FM services provider. The theoretical part defines the basic points of facility management and describes the procurement of facility management.

The second part specifies procurement for services, the course of the tender in the régime of the Public Procurement Act no. 134/2016 Coll and private sector differences including their specifics.

The theoretical part is focused on analysis of the above – a limited public tender for an FM service provider. The goal of this thesis is to compare the price offer from one of the candidates and the price offer which was selected as the winner of procurement for providing FM services, analysis of those price offers and the evaluation of the tender based on requirements of the contractor.

Keywords

Facility management, FM service provider, tender

Seznam zkratek

BIM	building information modeling
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CEO	chief executive officer (generální ředitel)
FM	facility management
IFMA	international facility management association (mezinárodní asociace facility managementu)
ISO	international organization for standardization (mezinárodní organizace pro standardizaci)
IT	informační technologie
MPSV	ministerstvo práce a sociálních věcí
NFMA	national facility management association (národní asociace facility managementu)
PO	požární ochrana
TDI	technický dozor investora
ZZVZ	zákon o zadávání veřejných zakázek

Obsah

1 Úvod	10
1.1 Cíle práce	10
1.2 Metody práce	10
2 Facility management.....	12
2.1 Historie a vývoj FM.....	14
2.2 Přínosy a rizika FM.....	15
2.3 IFMA	17
2.4 Formy zajištění FM služeb.....	17
2.4.1 In-house.....	18
2.4.2 Outsourcing	18
2.5 Rozdělení FM služeb.....	19
2.5.1 „Tvrdé“ FM služby	19
2.5.2 „Měkké“ FM služby.....	21
2.6 Legislativa FM	23
2.6.1 ČSN EN 15221	24
2.6.2 ISO 41000.....	25
2.6.3 ISO 9000 a ISO 41000.....	25
3 Výběrové řízení na poskytovatele FM služeb	27
3.1 Specifika výběrového řízení na služby.....	27
3.2 Výběrové řízení v režimu Zákona č. 134/2016 Sb.	27
3.3 Zadávací řízení.....	29
3.3.1 Zadavatel	31
3.3.2 Zadávací podmínky a dokumentace.....	32
3.3.3 Jistota a zadávací lhůta.....	32
3.3.4 Účastník zadávacího řízení	33
3.3.5 Specifikace FM služeb	33
3.3.6 Ocenění zakázky	34
3.3.7 Nabídka	36
4 Specifika soukromého a veřejného sektoru.....	38
4.1 Veřejný sektor	38
4.1.1 Hodnotící kritéria výběrového řízení.....	39
4.2 Výběrové řízení v soukromém režimu	39

4.2.1	Hodnotící kritéria výběrového řízení	40
5	Analýza realizovaného výběrového řízení	41
5.1	Proces vytváření nabídek ve firmě.....	42
5.2	Analýza trhu	43
5.3	Výběr dodavatele a jeho rizika.....	44
5.4	Poptávané rozsahy dodávky služeb	46
5.5	Uchazeči o zakázku	49
5.6	Analýza nabídnutých cen	50
5.7	Vyhodnocení výběrového řízení	54
6	Závěr	55
	Použitá literatura.....	57
	Seznam obrázků.....	59
	Seznam tabulek	60
	Seznam grafů	61
	Seznam příloh.....	62

1 Úvod

Facility management je multioborová, poměrně mladá a velmi dynamicky se rozvíjející disciplína zabývající se řízením podpůrných činností. Širší veřejnost si nemusí plně uvědomovat, co se za tímto pojmem skrývá. I přesto, že se s nimi postupně setkává v každodenním pracovním životě stále častěji. Rozdělujeme je do dvou základních skupin, kdy první z nich se zaměřuje na zajišťování služeb, které nejsou viditelné na první pohled. Ty se nazývají „tvrdé služby“ a jedná se především o technická zařízení nemovitostí, jejich ochranu a správu. Do této kategorie však patří i veškeré úklidy, které všichni zaměstnanci pozorují na svých pracovištích téměř každý den. Druhou skupinou jsou tzv. „měkké služby“, které pracovníci ve společnosti aktivně využívají, ale často nevědí, že se jedná právě o FM služby. Jsou jimi například IT podpora, recepční služby nebo zajištění ostrahy objektu. V této práci se mimo jiné budu zabývat také jejich definicí.

Již dříve jsem měla možnost nahlédnout do chodu společnosti poskytující FM služby, konkrétně komplexní zajištění správy majetku. Tato zkušenost pro mě byla společně s faktem, že toto téma začíná být stále více aktuální, hlavním podnětem k sepsání bakalářské práce zabývající se právě touto problematikou.

1.1 Cíle práce

Jak název napovídá, práce je zaměřena na výběrové řízení poskytovatele FM služeb. Proto je mým hlavním cílem popis průběhu výběrového řízení jak ve veřejném, tak v soukromém sektoru včetně jejich specifik. Na základě získaných podkladů následně provedu analýzu realizovaného výběrového řízení a vyhodnocení nabídkové ceny dvou uchazečů, kteří se řízení zúčastnili.

1.2 Metody práce

První část práce bude sloužit spíše k seznámení se s obecnou problematikou facility managementu, jak jej definuje norma ČSN EN 15 221, a přiblížení některých témat souvisejících s výběrovým řízením, o kterých bude práce pojednávat v dalších kapitolách. Půjde například o představení nové normy ISO 41000 a legislativy týkající se facility

managementu, charakteristiky vybraných FM služeb nebo o jejich druhy smluvních zajištění.

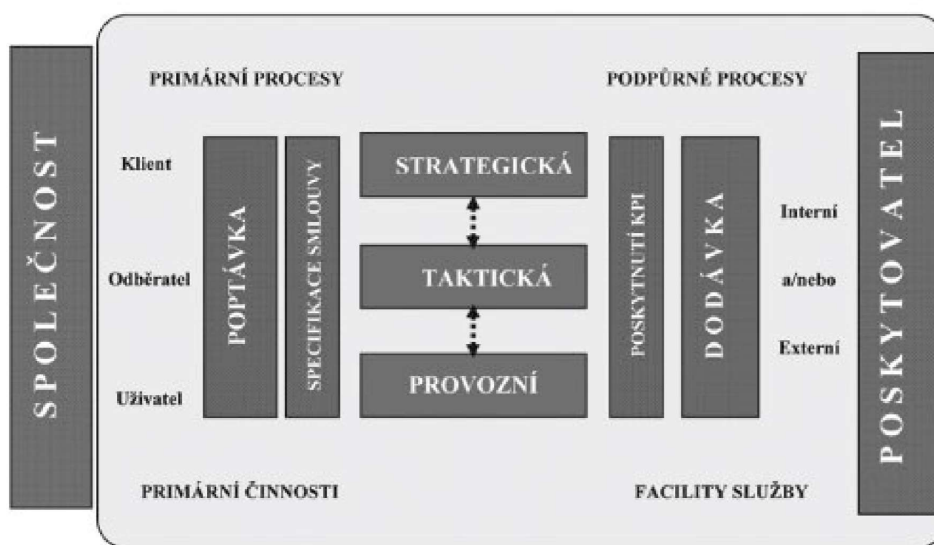
Ve druhé části bude podrobně popsáno výběrové řízení na poskytovatele FM služeb dle Zákona č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek, průběh celého zadávacího řízení, charakterizování zadavatele a zadávací dokumentace včetně požadavků na specifikace FM služeb a možných způsobů ocenění zakázky. Budou zde také zmíněny odlišnosti soukromého sektoru.

V další kapitole budou shrnuta specifika jednotlivých sektorů včetně rozdílů ve vyhodnocování výběrových řízení.

Poslední kapitolou bude část praktická, kde budu analyzovat realizované veřejné výběrové řízení. Analýza bude provedena na základě podkladů obdržených od pana Jana Zemana a také konzultací s ním samotným. Popíši proces vytváření cenových nabídek ve firmě, ve které dříve pracoval jako obchodní manažer a byl tedy součástí celého procesu. Zaměřím se také na objasnění toho, co je potřeba, aby každý zadavatel provedl před vypsáním výběrového řízení, tedy analýzu trhu a rizik, jakými může být výběr dodavatele doprovázen. Dále bude následovat samotná analýza výběrového řízení. Popíši poptávané rozsahy konkrétní zakázky, zmíním se o konkrétních uchazečích, porovnam dvě rozdílné cenové nabídky a celé výběrové řízení zhodnotím.

2 Facility management

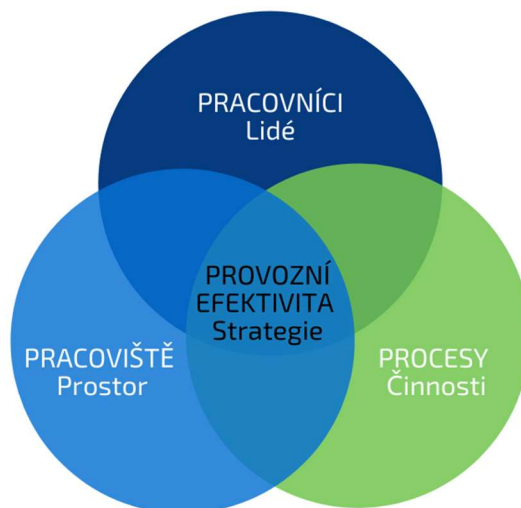
Facility management je primárně o integrovaném řízení FM služeb, ne o jejich vlastním výkonu. Výsledné vykonání dané služby je výsledkem veškeré přípravy, plánování a řízení souboru úkonů, které vykonává daný pracovník, tzv. facility manažer. Důležité je především to, že se jedná o integrované řízení, kdy jde o jednotnou formu řízení více služeb najednou jednou osobou. Pokud toto není kvalitně integrovaně řízené a koordinované, má to za následek poruchy a prostoje a vše je poté rizikovější a nákladnější. Facility management nemá na starost služby, které zajišťují zisk společnosti, ale které zajišťují její chod a podporují a zvyšují efektivnost pro vykonávání její hlavní činnosti. Z toho vyplývá, že vše, co nepřispívá k zisku firmy, lze zajistit v rámci podpůrných služeb řízených v rámci facility managementu. Hranice mezi podpůrnými a hlavními procesy se však může po čase měnit a stanovuje si ji vedení dané společnosti. Cílem poskytovatele FM služeb je nabídnout své služby v největší možné míře, ale společnost sama musí rozhodnout a vyhodnotit, na které činnosti je pro ni důležité vynakládat prostředky. [3]



Obr. 1 - Schéma facility managementu podle ČSN EN 15221, zdroj: [1] Základy FM

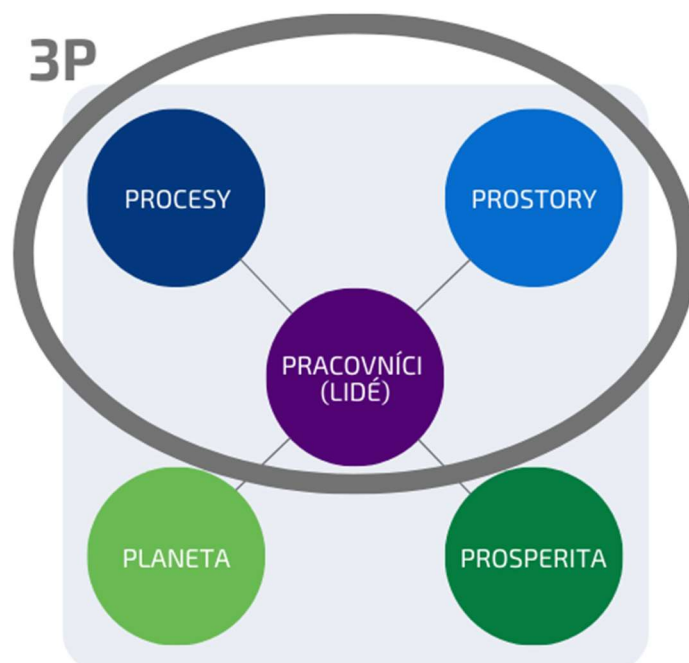
IFMA definuje facility management jako metodu, jak v organizacích sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnost. Zahrnuje v sobě principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.

Na obrázku 2 je vyobrazena definice nazývána jako 3P.



Obr. 2 - Definice "3P", zdroj: vlastní zpracování [3]

Můžeme ale také mluvit o definici 5P, která definici 3P rozšiřuje o další dva body. Umisťuje člověka doprostřed a vytváří z něj střed pozornosti. Je tedy zřejmé, že FM služby mají za cíl zajistit pro zaměstnance pracující v daném prostředí takové podmínky, které nabízí optimální kvalitu prostor, co se týče prostředí a vybavení. Dále optimální podporu poskytnutím služeb, v rámci možností ekologickou šetrnost k přírodě a také takovou ekonomickou efektivnost, která podpoří profitabilitu hlavní činnosti klienta. [3]



Obr. 3 - Definice "5P", zdroj: vlastní zpracování [1]

2.1 Historie a vývoj FM

Zárodky facility managementu provází lidstvo už od pravěku, kdy si lidé navzájem připravovali jídlo, uklízeli svá obydlí a navzájem si vypomáhali různými službami. Tyto služby však nebyly koordinovány nebo dlouhodobě organizovány, ale jednalo se převážně o služby zajišťující jednorázové potřeby. Můžeme tedy konstatovat, že již v tehdejší době se daly pozorovat prvky facility managementu ve společnosti.

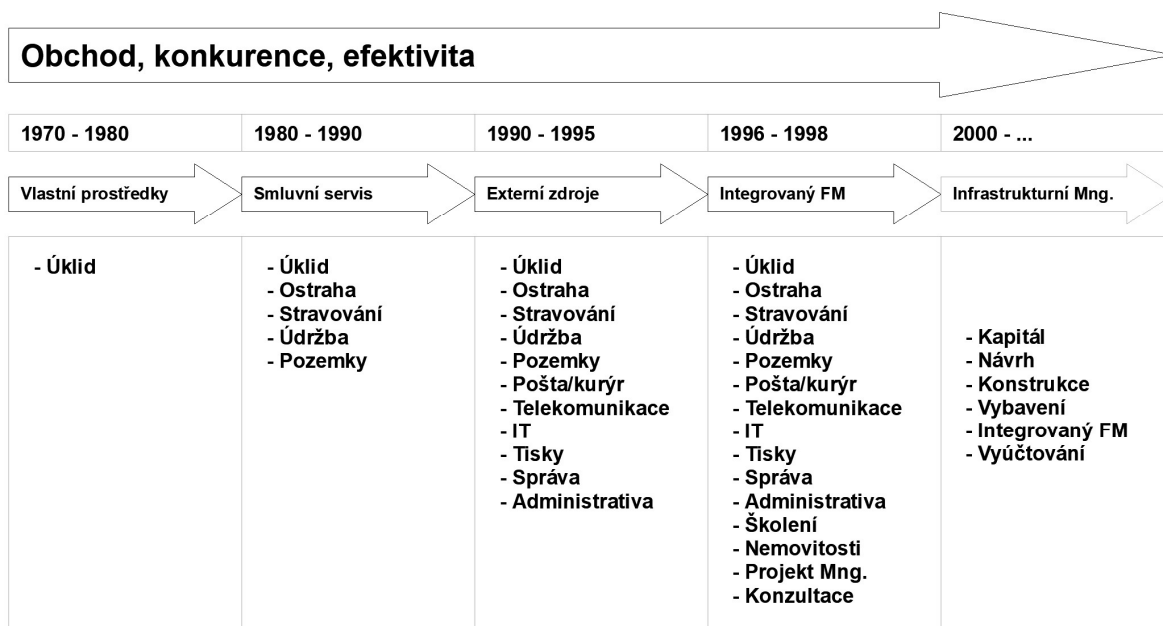
Přesuňme se ale k dnešní formě facility managementu, o které můžeme mluvit již od sedmdesátých let minulého století. Kořeny sahají do USA, kde náplní byly služby související s provozem a správou budov nemovitého majetku. V té době došlo k zásadním impulsům, kterými byly vznik otevřených kanceláří a rozvoj a zavádění moderní komunikační techniky až na pracoviště jednotlivých pracovníků. Zavedením otevřených kanceláří, tzv. open space, a přechodem na liniovou průmyslovou výrobu se zvýšila náročnost přestavby dispozice na míru klientovi, zvláště kvůli zavádění komplikované kabeláže telefonů, faxů, osvětlení nebo akustiky na pracovišti. Postupně tak bylo potřeba oslovovat více a více odborníků a z původních správců majetku se stávali koordinátoři. V současnosti už budovy vyžadují větší počet specialistů.

Jako o další fázi ve vývoji facility managementu můžeme mluvit o době informačního boomu. V té době vznikla potřeba, aby zaměstnanci, především administrativní, jinak řečeno ti, kteří nejsou vázáni na místo výkonu své práce, nebyli tolik závislí na svém pracovním místě, ale mohli svoji práci vykonávat doma, na cestách a téměř neomezeně. V této fázi jde primárně o zajištění kvalitních podmínek pro práci na jakémkoliv z pracovišť. V dnešní době se však mluví především o facility managementu jako o zefektivnění práce a současného snížení nákladů. [1, 7]

Nejaktuálnějším tématem dnešní doby je ale funkce BIM (Building information modeling), kdy se vytvořením informačního modelu nemovitosti zajistí větší přehlednost pro správu budovy, efektivnější údržbu, využití energií, provádění udržovacích prací a také lepší řízení životního cyklu stavby. To vše díky aktuálním informacím získávaných z daného informačního modelu. [5]

Počátky FM v Evropě se datují do počátků devadesátých let. Prvními zeměmi, ve kterých se tento obor začal více rozvíjet, byla Velká Británie, Francie a skandinávské země. O pár let později se tento obor začal rozvíjet v i německých zemích a v České republice jej registrujeme od konce 20. století.

Na obrázku 4 je vidět postupný kompletní vývoj zajišťovaných služeb. V počátku bylo zaměření především na úklid, postupně se přidávaly obory jako ostraha, stravování atd. [7]



Obr. 4 Vývoj FM, zdroj: vlastní zpracování [3]

2.2 Přínosy a rizika FM

Ještě před tím, než firma nebo stát vypíše výběrové řízení na poskytovatele FM služeb, je dobré vědět, jaký bude mít tato služba celkový přínos. Pro společnost to znamená nějakou změnu a přirozeně ji také zajímá, co je potřeba od daných změn očekávat a jaká budou pozitiva. Existuje ale také celá řada rizikových faktorů, které mohou ovlivnit obchodní cíle, plánování a provoz v organizaci. V tabulce 1 je několik možností nebo přínosů a rizik, která mohou provázet proces zavedení FM služeb do organizace. [10]

Tabulka 1 - Přínosy a rizika zavedení FM služeb, zdroj: vlastní zpracování [10]

MOŽNOSTI / PŘÍNOSY	RIZIKA
Zvyšování organizační schopnosti a kvality poskytování FM služeb a řádné posuzování požadavků.	Nevzdělaný nebo nedostatečně zkušený klient.
Rozpoznání rizik, která pomohou vyjasnit vztahy mezi poskytovateli služeb a organizací.	Nedokonale naplánovaná implementace FM služeb včetně nevhodného nebo nejasného rozdělení odpovědností.

Správné rozdělení povinností mezi klientem a poskytovatelem FM služeb.	Nesprávné využití zaměstnanců, ztráta kontroly nad funkcí FM.
Řádná smluvní dokumentace s příslušnými smluvními podmínkami pro zajištění interně i externě poskytovaných služeb.	Špatný vztah mezi poskytovatelem FM služeb a facility manažerem.
Zlepšení výkonnosti zaměstnanců organizace s dostatečnou motivací.	Konflikt zájmů při vyjednávání nabídek vyplývající z nepřiměřeného rozdělení mezi klientem a personálem poskytovatele.
Vyjasnění rolí, odpovědností a cílů pro dosažení efektivní týmové spolupráce.	Nejasná specifikace rolí, odpovědností a cílů pro dosažení efektivní týmové spolupráce.
Začlenění právních předpisů v oblasti zdraví a bezpečnosti.	Chybějící standardní formy smluv o správě budov nebo nedostatečné smluvní podmínky.
Správné sledování plnění smlouvy.	Špatná specifikace rozsahu a obsahu poskytovaných FM služeb.
Vylepšení předpovědi cash-flow a rozpočtu.	Specifikace zaměřující se převážně na postup a ne výstup.
Zlepšení reakce na požadavky koncových uživatelů.	Špatná kontrola změn požadavků koncových uživatelů.
Možnost vybudování měřítek, na jejichž základě lze měřit výkon a zlepšování.	Smlouvy, které se nedají přizpůsobit změnám požadavků koncových uživatelů během jejich platnosti, a nelze pracovat mimo jejich rozsah.
Správné posouzení, které služby mohou být seskupeny pro outsourcing.	Špatné sdružování/seskupování služeb, které mají být zadány externě.
Správné vzdělávání a školení pro interní zaměstnance v oblasti správy zařízení.	Finanční selhání vybraného poskytovatele FM služeb v průběhu jeho výkonu nebo jeho nedostatečné vzdělání a praxe v oboru FM.

Z tabulky jsou zřejmé vlivy spíše administrativního a obecného charakteru. Nyní se zmíním o konkrétnějších přínosech zavedení FM do organizace.

Lze také říci, že implementace FM služeb může mít přínosy v podobě úspory provozních nákladů, kdy se následkem profesionálního výkonu služeb sníží poruchovost a zvýší životnost. Sníží se energetická náročnost a dojde k efektivnějšímu využití ploch,

kancelářské a informační techniky ve společnosti. Celkově se sníží opotřebenost a poruchovost, zrychlí se reakční doba na vzniklé problémy a také se sníží časové ztráty. Zavedením systému dispečinku služeb, help desku a jednotného SW prostředí je možné zvýšit produktivitu zaměstnanců. Zaměstnancům umožní zrychlit a zefektivnit celý pracovní proces, při kterém není potřeba se zabývat vedlejšími činnostmi, které nejsou hlavní náplní jejich práce. Dalším přínosem je také uvolnění prostorových kapacit pomocí optimalizace jejich využití. To umožňuje především zavedení otevřených nebo sdílených kancelářských prostor. [1]

2.3 IFMA

V roce 1978 pořádá společnost Hermann Miller Research Corp. v USA první konferenci na téma „Facility Influence on Productivity“. Účastní se jí také tři zakladatelé budoucí asociace, kteří se v květnu 1980 rozhodli uspořádat setkání v Houstonu, aby oficiálně založili formální organizační základnu. Tehdy vznikla National Facility Management Association (NFMA), která zpočátku fungovala pouze na území USA. Následně v roce 1981, po druhé uspořádané konferenci, proběhla změna názvu na International Facility Management Association (IFMA), aby se asociace mohla rozšířit do Kanady. V 90. letech se IFMA začala rozšiřovat i do evropských zemí a v roce 2000 vznikla pobočka také v České republice. [7]

IFMA je v současnosti největší světovou mezinárodní asociací pro profesionály v oboru FM. Má přes 23 000 členů ve více než 100 zemích a všichni společně spravují aktuálně více než 78 miliard čtvetečnicích stop majetku a ročně nakupují více než 526 miliard USD v produktech a službách.

IFMA se snaží prosazovat odbornou disciplínu správy majetku po celém světě a každoročně nabízí a poskytuje řadu vzdělávacích kurzů, provádí výzkum, který pomáhá posilovat znalosti a dovednosti FM profesionálů, rozvíjet profesu FM a v neposlední řadě také pořádá celosvětové konference. [8]

2.4 Formy zajištění FM služeb

Cílem každého podnikatelského subjektu je maximální efektivnost hlavní činnosti. Toho lze nejlépe docílit programovým rozdělením podpůrných činností a jejich zajištěním formou interních služeb, tzv. in-house, tedy jako plnohodnotnou součástí firmy, nebo pomocí externích služeb, tzv. outsourcingem. Možností však může být také kombinace

obojího, kdy si firma některé činnosti může zajistit sama a některé si nechat zajistit jiným dodavatelem. [2]

2.4.1 In-house

S tímto pojmem se setkáváme v případě, kdy podpůrná činnost je vykonávána vlastními zaměstnanci společnosti. Jinak řečeno se jedná o zajištění služeb vlastními zdroji, tedy pracovníky, časem a prostředky organizace. Je to ve své podstatě začlenění procesů, které byly původně zajišťovány externě, zpět dovnitř organizace. Tato forma dodávky služeb je výhodná zejména ze strategického pohledu, pro snížení transakčních nákladů nebo také z bezpečnostního hlediska, kdy by mohlo dojít k úniku důvěrných informací společnosti. [2, 6]

2.4.2 Outsourcing

Tento pojem označuje zajištění podpůrných činností, tedy takových, které nejsou hlavním předmětem podnikání společnosti, jinou subdodavatelskou firmou. Hlavním důvodem je uvolnění finančních prostředků, lidských zdrojů, času a zařízení externímu poskytovateli. Ten je smluvně vázán zajistit dané činnosti v určité kvalitě. [6]

Kromě zajištění jiným dodavatelem se jedná také o vyčlenění vedlejších činností podnikatelského subjektu na externího dodavatele, který se na výkon těchto činností přímo specializuje. Mluví se o nich jako o smluvně poskytovaných službách. Jejich dodavatel potom provádí služby zvané facility management, nikoliv outsourcing. Jistým otázkou při rozhodování mezi tím, jak služby zajistit, je, zda je dobré najít firmu, která zajistí všechny podpůrné činnosti najednou buď svými prostředky, nebo v případě, že neposkytuje všechny služby, tak pomocí dalších subdodavatelů, nebo zda služby zajistit pomocí jednotlivých subdodavatelů rovnou. První forma má tu výhodu, že všechna rizika převezme pouze jeden partner, zatímco firma se může soustředit pouze na svůj core business a všechny služby budou mít nějaký daný řád a systém. Naopak v druhém případě výhodu tvoří možnost, že při nespokojenosti s některým z dodavatelů lze ukončit smlouvu okamžitě a rychle ho nahradit jinou firmou. Tato možnost může být u jednoho dodavatele velmi komplikovaná. Ekonomicky je forma subdodavatelů také výhodnější, protože v případě, že je jeden dodavatel, který si najímá subdodavatele, tak cena subdodávek bude potom vyšší.

Celkově je forma outsourcingu velmi výhodná pro obě strany, umožňuje totiž firmě soustředit se na svoji hlavní činnost a tím svou práci zefektivnit a zkvalitnit. Externí dodavatelé jsou totiž specialisty v oboru a mají tedy nezbytné znalosti i prostředky pro

zajištění potřebných služeb kvalitně a levněji. Pokud jsou služby opravdu zajišťovány kvalitně, mohou podniku ušetřit 10 – 30 % provozních nákladů. Typickými příklady služeb, které lze zajišťovat outsourcingem je například údržba komunikací, zeleně, úklid prostor, technická správa objektů, ostraha, marketing, účetnictví atd. [2]

2.5 Rozdělení FM služeb

ČSN EN 15221-4 se zabývá kategorizací FM služeb. Její třídění a číslování je pouze doporučené, ale umožňuje shodnou organizaci FM služeb v celé Evropě. Norma rozděluje FM služby do 3 hlavních kategorií. První jsou strategické služby, které mají podporovat klienta v jeho dlouhodobých rozvojových aktivitách. Zabývají se zajištěním udržitelné strategie rozvoje poskytovaných FM služeb, jejich kvality, minimalizací rizik a budováním rozvoje společnosti. Druhou kategorií jsou tzv. tvrdé FM služby, jinak také prostorové a infrastrukturální, a poslední kategorií jsou tzv. měkké FM služby, což jsou služby pro lidi a organizaci. Těmito kategoriemi se budu blíže zabývat níže a popíši několik vybraných činností.

2.5.1 „Tvrdé“ FM služby

Tato kategorie služeb je charakteristická tím, že jejím účelem není přímá podpora jednotlivých pracovníků organizace, ale je zaměřená na podporu dané nemovitosti. Ať už se jedná o budovu, areál nebo technickou infrastrukturu. Vykonávání těchto služeb zajišťuje efektivnější a kvalitní výkon, který má vliv na hodnotu prostředí a životnost majetku. Jedná se především o technickou správu budov, a tedy o služby, které vyžadují odbornou specializaci. Také je u nich větší vazba na životní cyklus nemovitosti a tím pádem také větší zodpovědnost na správné nastavení jejich pravidelné údržby. Z dlouhodobého hlediska je zřejmé, že tyto služby šetří výrazně náklady, ale pokud se zanedbá a špatně nastaví pravidelná údržba, může po čase dojít k tomu, že bude potřeba vynaložit vysoké investiční náklady do oprav a rekonstrukcí. [1]

- **Správa majetku**

Jedná se o zajištění správy veškeré dokumentace spojené s majetkem a nemovitostmi, kterými jsou dokumenty a smlouvy. Je povinností uchovávat také veškerou dokumentaci, která se týká povinných úkonů, jakými jsou například revize nebo BOZP. Potřeba je rovněž dokumentace všech fixních i dynamických položek včetně nájemních smluv, všech poplatků, daní, pojištění. Tato služba zahrnuje také vytvoření FM plánu a jeho sledování a případné definování důvodů, pokud není splněn.

- **Optimalizace nemovitostí**

Facility manažer má za úkol zajistit optimální užívání nemovitostí a majetků včetně vhodného obsazení volných prostor. V případě, kdy stav nemovitosti neodpovídá požadavkům a potřebám základní činnosti organizace, která chce dané prostory obývat, je na facility manažerovi, aby se spojil s realitními specialisty pro zajištění případných potřebných stavebních úprav, které povedou k optimalizaci pracovního prostředí na míru organizaci.

- **Technická správa budov**

Nezbytnou součástí provozu nemovitosti je údržba jejích technických zařízení. Je potřeba, aby byl zajištěn kvalitní a efektivní chod technické infrastruktury. Mezi tyto činnosti můžeme zařadit například vzduchotechniku, chladicí zařízení, výměníky tepla, zvlhčovače, spalovací zařízení a odvod spalin, zařízení pro ohřev vody, elektrická silnoproudá i slaboproudá zařízení, kotelny, rozvaděče, regulační zařízení, výtahy, světelné hospodářství, zdravotnickou a další technická zařízení. Zajištění správného chodu těchto činností je pro facility manažera vůbec nejdůležitější, protože se od nich odvíjí chod všech ostatních služeb. Výkon facility manažera v řízení těchto služeb bývá majitelem nemovitosti často nedoceněný, protože pro něj nemusí být na první pohled vidět.

Protože v této oblasti je potřeba vše pečlivě dokumentovat a reportovat a vzniká spousta komunikačních problémů, je vhodné využívat kvalitní evidence požadavků pomocí CAFM systému a podrobně je reportovat, aby klient mohl vidět množství vykonaných úkonů poskytovatelem.

- **CAFM (SW podpora FM)**

System, jehož zkratka znamená „Computer Aided Facility Management“, je moderní integrovanou formou řízení podpůrných služeb. Byl vytvořen za účelem spojení grafického prostředí s alfanumerickými informacemi. Mohou být využívány všemi zaměstnanci firmy i pro každodenní potřebu, kterou zajišťuje například Help Desk výměnou provozních informací mezi zaměstnancem a poskytovatelem FM služeb. Jsou zde zaznamenávány i náklady na jednotlivé vykonané služby. Facility manažer by měl být koordinátorem CAFM a systému, a měl by zajistit, aby všechny výstupy měly vypovídající hodnotu a byly použitelné pro všechny zaměstnance FM úseku.

- **Odpadové hospodářství**

V dnešní době je velmi dobře legislativně ošetřeno, že je potřeba velmi důsledně dodržovat veškerá opatření týkající se třídění odpadu. Pod hrozbou pokuty musí být

zajištěny příslušné prostory, které umožní třídění různých druhů odpadů včetně vybavení k tomu potřebného a příslušných opatření, kterým může být například značení. Je nezbytné vést potřebnou evidenci, která je předávána státním orgánům. Facility manažer rozlišuje několik způsobů zajištění. Může se jednat o prosté třídění odpadu, jeho odvoz a likvidaci. Rozlišuje se potom několik druhů odpadů podle zdroje, kde je odpad vyprodukován. Proto kuchyňský odpad, průmyslový, nebezpečný, chemický, přírodní, radioaktivní, zdravotnický, z lapolů a speciální.

- **Vnitřní a venkovní úklid**

Úklid obecně je jednou z nejvíce zajišťovaných podpurných služeb. V ČSN EN 15221-4 je v této skupině uvedeno hned několik kategorií. Těmi jsou pravidelný úklid, denní úklid, čištění konstrukcí, skleněných ploch, speciální úklid, hubení škůdců, úklid staveníště.

Co se týká výběrového řízení, klient si musí přesně specifikovat kvalitu provádění těchto služeb, jejich rozsah, některé zvýšené požadavky na určité prostory, požadavky na ekologii a pokud služby mají být prováděny pravidelně, tak které činnosti mají být prováděny v jakých časových intervalech. Do pravidelného úklidu bývá zařazeno kromě utírání prachu a udržování čistoty také vynášení odpadkových košů a úklid účelových prostor, kterými jsou sociální zařízení, chodby, kuchyňky, zasedací prostory, laboratoře, operační sály a další specifické prostory dané nemovitosti. Čištění skleněných ploch zahrnuje mytí oken, střeš a skleněných fasád. Protože se jedná velice často o práci ve výškách, je potřeba dodržovat zpřísněné předpisy BOZP. Stejně jako u hubení škůdců a speciálních úklidů průmyslových a zemědělských provozů, kdy je pravděpodobné, že výkon práce bude v nebezpečných či rizikových prostředích nebo pomocí speciálních úklidových prostředků. Proto je potřeba dbát hygienických pravidel a mít vše kvalitně zdokumentováno a potvrzeno od dodavatele, že je k výkonu těchto služeb způsobilý. [1]

2.5.2 „Měkké“ FM služby

„Měkké“ FM služby jsou primárně služby, které využívají zaměstnanci společnosti, kteří je mohou vnímat velmi citlivě, pokud například dojde k jejich zpoždění nebo nekvalitnímu výkonu, a které mají zajistit příjemné a bezpečnější prostředí pro práci. Nejsou však nezbytné pro chod organizace tak jako „tvrdé“ FM služby, ale přispívají spíše ke zvýšení efektivity práce zaměstnanců. Spousta společností potřebu těchto služeb podceňuje a třeba i odmítá kvůli možným vzniklým nákladům, protože jim nepřijdou důležité.

- **Ostraha – ochrana osob a majetku**

Tato kategorie se soustředí na zajištění základních procesů a zařízení, které zajišťují kompletní bezpečnost objektu. Můžeme sem zařadit aktivity jako například zajištění evidence, správy a provozu pomocí zámků, čteček karet a jiných bezpečnostních identifikačních prvků. Dále také bezpečnostní turnikety a brány, zařízení na skenování zavazadel, balíků a materiálů, kamerový systém a v neposlední řadě zajištění personálu ostrahy. Úkolem je také vypracování havarijních plánů pro oblasti všech rizik, kterými jsou PO, BOZP, hygiena, živelné pohromy, provozní výpadky, které mají za cíl ochránit především lidské životy, poté zdraví všech, a nakonec také majetek. Úlohou facility manažera je také podílení se na plánu pro obnovu společnosti, v některých případech za něj může být i zodpovědný, pokud nastane jeden z havarijních stavů. Tento plán se nazývá BCP – Business Continuity Planning a přesně vymezuje úkol každého jednotlivce a zařazení do procesu, který má za cíl co nejrychleji obnovit podnik, aby mohl opět začít naplno fungovat.

- **Recepční služby**

Téměř v každé větší společnosti je v dnešní době potřeba pozice recepční. Hlavní úlohou je vítat přicházející zákazníky a potenciální klienty a udělat na ně dobrý dojem. Zajištění této pozice je velmi důležité a je potřeba, aby byla na velice vysoké úrovni z důvodu, že recepční většinou bývá první osoba, se kterou se klient potká. V dnešní době je důležité, aby osoba vykonávající tuto funkci především vypadala a vystupovala reprezentativně, znala organizační strukturu firmy a také ovládala základní světové jazyky. K dalším funkcím, které musí pracovník na recepci zvládnout, je poskytování informací příchozím, přebírání zásilek, zajišťování taxi služeb atd. V závislosti na velikosti společnosti a na tom, zda se jedná o recepční celé budovy, nebo pouze přidělených prostor, může být náplní také příprava prostor pro návštěvy a jednání nebo administrativní práce různého rozsahu. Cílem každého facility manažera by mělo být zajištění příjemného prostředí recepce i v souladu s ochrannou službou.

- **Stravování**

Jednou z významných služeb je také zajištění stravování. Některé podniky vyžadují svoji vlastní jídelnu, v jiných případech se může jednat o zajištění různých restauračních zařízení v prostorách budovy nebo dovážky stravy na pracoviště. Můžeme sem zahrnout také zajištění cateringu akcí, kterými mohou být konference, semináře nebo pouhá jednání ve firmě. Facility manažer musí brát při zajišťování těchto služeb ohled na náplň práce zaměstnanců, kteří budou restaurační zařízení využívat, a to z toho důvodu, že každá

skupina má jiné požadavky na druh stravy. Dělníci na stavbě nebo zaměstnanci průmyslových závodů se většinou raději spokojí s tradičnější českou stravou, zatímco zaměstnanci z kanceláří mají rádi komfort toho, když si mohou vybrat z různých více exotičtějších a lehčích jídel.

- **IT služby**

IT služby jsou dnes již nezbytnou součástí každého podniku. Jde především o zajištění IT služeb pro jejich koncové uživatele prostřednictvím komunikace zaměstnanců s IT Help Deskem a zajištění fungování všech technologií, kterými jsou notebooky, mobilní a pevné telefony, tiskárny atd.

- **Logistika – kancelářské potřeby**

Logistické zajištění firmy spočívá v přepravě osob a věcí, dokumentů, informací a zajištění pracovních potřeb. Jde především o zásobování základními kancelářskými potřebami, tonery, páskami, psacími potřebami, drobným kancelářským vybavením atd. Pomocí CAFM systémů si uživatelé mohou zajistit dopravu těchto potřeb až k vlastnímu stolu a nemusí pro potřeby nikam docházet. V rámci velkých firem je tento systém dobrý také z důvodu, že jeho prostřednictvím lze sledovat náklady a potřeby různých pozic ve společnosti. Tato služba je jednou z těch hlavních, které zajišťují vyšší produktivitu zaměstnanců, kdy nemusí pomůcky vyhledávat a složitě objednávat, ale mohou si je zajistit rychleji a jednodušeji.

V této kapitole, zabývající se kategorizací FM služeb, jsem vycházela z normy ČSN EN 15221-4, ačkoliv seznam názvů služeb neodpovídá normě přímo, ale je trochu zjednodušený. U některých služeb může docházet ke sporům, zda je zařadit mezi tzv. měkké nebo tvrdé služby, každý na tuto problematiku může nahlížet jinak. Příkladem je třeba denní úklid, který někteří kategorizují jako „měkkou“ službu, protože se přímo dotýká zaměstnanců a prostředí, ve kterém pracují, ale zároveň se vztahuje k prostorům a je velmi náročný na komunikaci a jednání obou stran, a proto je zařazen do „tvrdých“ služeb. [1]

2.6 Legislativa FM

V normě ČSN EN 15221 je pojem „facility management“ definován: „Facility management představuje integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které potřebují a zvyšují efektivnost její základní činnosti“. Tato norma vyšla v platnost v roce 2007, kdy měla pouze dva díly, ale později se rozrostla a nyní ji tvoří

celkem 7 dílů. Ty doplňuje, a v případě prvních dvou částí také nahrazuje, od roku 2018 také celosvětová norma ISO 41000 „Facility Management“. [1, 9]

2.6.1 ČSN EN 15221

V následující tabulce je vidět seznam a stručný popis obsahu jednotlivých částí ČSN EN 15221.

Tabulka 2 - Přehled částí ČSN EN 15221, zdroj: vlastní zpracování [2, 7]

Označení	Název	Obsah
ČSN EN 15221-1	Facility management – Část 1: Termíny a definice	Vymezení oblasti FM a základních pojmů.
ČSN EN ISO 41011	Facility management – Slovník	V prosinci roku 2018 nahrazuje ČSN EN 15221-1.
ČSN EN 15221-2	Facility management – Část 2: Průvodce přípravou smluv o facility managementu	Návod na přípravu FM smlouvy a vytvoření jasného vztahu klient – poskytovatel FM služeb v rámci evropského trhu pomocí smluv.
ČSN EN ISO 41012	Návod na vývoj smluv v souvislosti se strategickým zásobováním.	V březnu roku 2019 nahrazuje ČSN EN 15221-2.
ČSN EN 15221-3	Facility management – Část 3: Návod pro kvalitu ve facility managementu	Návod na dosažení a zlepšení kvality vymezených a měřitelných FM služeb.
ČSN EN 15221-4	Facility management – Část 4: Taxonomie, klasifikace a struktury ve facility managementu	Využití taxonomie pro zlepšení provozování podnikání, specifikace jednotlivých FM produktů.
ČSN EN 15221-5	Facility management – Část 5: Návod pro procesy ve facility managementu	Obecný postup pro rozvoj a zlepšování procesů pro podporu předmětu podnikání.
ČSN EN 15221-6	Facility management – Část 6: Měření ploch a prostorů ve facility managementu	Termíny, definice a principy měření podlahových ploch a prostor staveb.
ČSN EN 15221-7	Facility management – Část 7: Směrnice pro benchmarking výkonnosti	Pokyny pro výkonnostní benchmarking a jeho metody.

2.6.2 ISO 41000

V roce 2018 vzešel v platnost nový celosvětový standard ISO 41000 „Facility management“, který je jako další určený k budoucímu auditu systému řízení organizací. Měl by doplnit již dlouhodobě užívanou normu ISO 9000 „Systém managementu kvality“, která je určena k nastavení řízení společnosti. V rámci tohoto standardu je vytvořeno několik dalších dokumentů, které jsou zaměřené na to, aby pomohly ke zvýšení produktivity, udržitelnému prostředí a zároveň dosáhly zlepšení kvality života pro všechny. [4, 9]

- ISO 41001 „Facility management – Systém řízení – Požadavky s návodem k použití“

Tato část by měla objasnit, proč je facility management strategicky důležitou disciplínou pro všechny organizace v oblasti řízení, provozu a údržby pracoviště, majetku a provozní efektivity. Zároveň říká více o rozpoznání rozsahu odpovědností a vytváření struktury řízení a zdrojů vhodných pro organizace. Hlavním zaměřením je poskytnutí rámce a kritérií, podle kterých lze FM týmy měřit jako vhodné pro účely organizací, kterým poskytují dané FM služby. Umožní také dodavateli získat certifikaci tržní diferenciací a pomůže organizacím soukromého a veřejného sektoru stanovit měřítko, která očekávají od svých dodavatelů. To by mělo být v konečném důsledku ku prospěchu všem stranám. Je zároveň vrcholem standardu 41000 a zároveň výchozím bodem pro jeho zavedení do jakékoliv FM organizace.

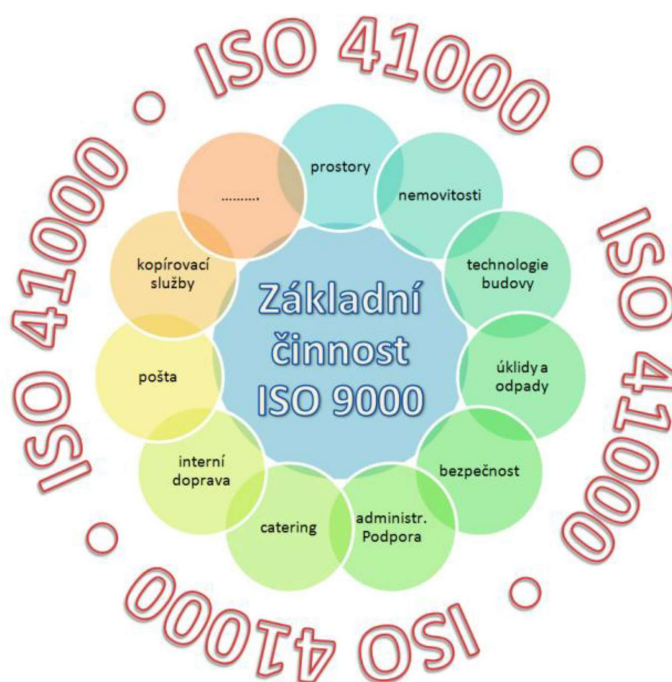
- ISO 41011 Facility management – Slovník
- ISO 41012 „Facility management – Pokyny pro strategické získávání a vypracování dohod“ [11]

2.6.3 ISO 9000 a ISO 41000

ISO 9000 „Systémy managementu kvality“ je norma, jejíž cílem je zajištění kvalitního výrobku nebo služby. Umožňuje kompletní audit efektivity řízení na všech úrovních a procesech společností. Na základě tohoto standardu společnosti získávají certifikaci svého systému řízení hlavní výroby, tedy jaké kroky a jakým způsobem daná společnost podniká pro vytvoření kvalitního výstupu, který je přidanou hodnotou výrobků nebo služeb společnosti. Je samozřejmě snazší hodnotit kvalitu výsledného výrobku než poskytované služby. V této oblasti se norma potýká s určitými nesrovnalostmi. Při udělování certifikací se také zmiňují problémy pro vylepšení hlavního výrobního procesu, tedy podpůrných procesů. Většinou ale facility manažeři nejsou oslovováni, protože závěry certifikací se týkají především hlavních procesů a finančních toků. Doporučení ze závěru certifikace se poté týká hlavně snížení režijních nákladů, nikdo ale neřeší, jak toho dosáhnout.

Podle této normy by se měli certifikovat také poskytovatelé FM služeb, protože jejich výrobním produktem jsou služby klientovi. ISO 41000 však platí také pro interní podporu řízení. Na obrázku 5 je vidět, že ISO 41000 doplňuje ISO 9000 a obě normy by dohromady měly tvořit základ pro řízení jakékoliv společnosti.

Stejně jako ISO 9000 požaduje určení poptávky po daném produktu na trhu, tak i ISO 41000 klade otázku, jak je důležitá podpora hlavního procesu, která je tvořena dílčími drobnými službami, které ale musí podporovat hlavní činnosti firmy a vycházet z její podstaty. Následnou kombinací požadavků kladených v obou normách se dá dojít ke zlepšení procesů ve společnosti. [4]



Obr. 5 – ISO 41000, zdroj: [9] FM Institute

3 Výběrové řízení na poskytovatele FM služeb

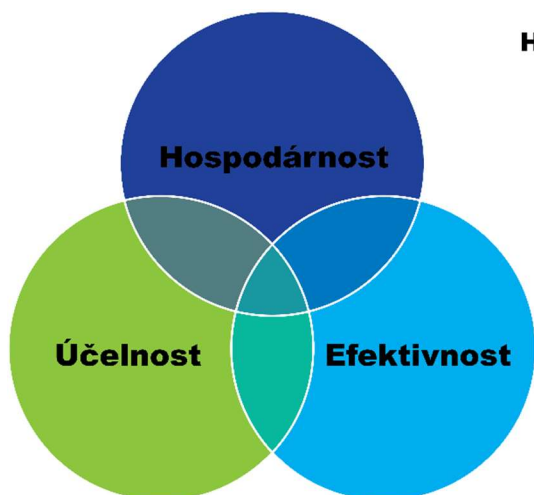
V následujících kapitolách popíši výběrové řízení na poskytovatele FM služeb. Pro přehlednost jsem někde zvolila postup popsání nejdříve veřejného výběrového řízení na základě zákona o zadávání veřejných zakázek a následné odlišení sektoru soukromého.

3.1 Specifika výběrového řízení na služby

Specifikace FM služeb není stanovena žádnými standardy, zákon o zadávání veřejných zakázek ho neošetřuje, a proto můžou nastat nejasnosti v jejich zadávání. Služba je produkt, který je v čase proměnný. Předpokládá se udržování kvality poskytovaných služeb a v nejlepším případě její zvyšování. Velkým problémem však bývá její definování. Je potřeba, aby zadavatel podrobně popsal požadavky na to, co bude předmětem dodávky. Právě kvalita je prvek, který je v čase proměnný, stejně jako vyspělost technologie, účinnost prostředků (např. chemických), vnímání rizik, bezpečnosti atd. Tyto prvky zajišťují tzv. „řízené zkvalitňování“. [13, 20]

3.2 Výběrové řízení v režimu Zákona č. 134/2016 Sb.

Tento zákon, Zákon o zadávání veřejných zakázek, nahrazuje od 1. října 2016 Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Koresponduje s řadou souvisejících předpisů a jeho účelem je především zajištění hospodárného vynakládání veřejných peněz provedením výběru nejvýhodnější nabídky transparentním a nediskriminujícím způsobem. V této souvislosti se mluví o Principu 3E – Economy, Efficiency, Effectiveness (Hospodárnost, Efektivita, Účelnost), které jsou definovány v zákoně 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě. Hlavním cílem tohoto zákona je prověřovat dodržování právních předpisů, zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem, včasné a spolehlivé informování vedoucích orgánů veřejné správy o nakládání s veřejnými prostředky a v neposlední řadě hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy. [19, 20]



Hospodárnost = co nejnižší vynaložení veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů při dodržení odpovídající kvality plnění.

Účelnost = optimální míra dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.

Efektivnost = dosažení nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů.

Obr. 6 - Princip "3E", zdroj: vlastní zpracování

Dle zákona jsou veřejné zakázky ty, které jsou zadávány veřejným zadavatelem. Předmětem těchto zakázek je úplatné poskytnutí dodávek, služeb nebo stavebních prací financovaných z veřejných rozpočtů. Dle ZZVZ se jedná vždy o zakázky realizované na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním nebo více dodavateli.

Veřejné zakázky se mohou dělit na 3 druhy dle předmětu, a to na dodávky neboli pořízení zboží formou koupě, nájmu nebo leasingu, stavební práce a služby. V mojí práci se zaměřuji na poskytování právě podpůrných služeb.

Jinak se dají veřejné zakázky také dělit podle předpokládané hodnoty. Těmi mohou být zakázka podlimitní, nadlimitní nebo veřejné zakázky malého rozsahu. [12, 20]

V tabulce 3 jsou uvedeny limity pro jednotlivé druhy veřejných zakázek na služby.

Tabulka 3 - Limity veřejných zakázek, zdroj: vlastní zpracování [16]

Zakázka	Finanční limit bez DPH [Kč]
Nadlimitní	od 3 568 000 Kč
Podlimitní	od 2 000 001 Kč do 3 568 000 Kč
Malého rozsahu	do 2 000 000 Kč

3.3 Zadávací řízení

Zadávací řízení se u veřejných zakázek řídí pravidly stanovenými v zákoně č. 134/2016 Sb., a lze jej definovat jako výměnu informací o budoucí zakázce mezi zadavatelem a potenciálním dodavatelem neboli uchazečem o danou zakázku. Zakázku může zadávat také více zadavatelů najednou, je však nutné, aby si mezi sebou smluvně upravili vzájemná práva a povinnosti související se zadávacím řízením a současně si stanovili způsob jednání vůči třetím osobám. Zadavatel se musí řídit podmínkami stanovenými v zákoně, a pokud nejsou přímo stanoveny, musí si je sám určit v souladu se zásadami dle §6 ZZVZ. Během celého zadávacího řízení nesmí zadavatel jednat s potenciálními uchazeči o podaných nabídkách. Zadavatel vybírá dodavatele z účastníků zadávacího řízení na základě posouzení splněných podmínek a hodnocení obdržených nabídek. To provádí na základě obdržených údajů a dokladů. Je stanoveno celkem devět druhů zadávacích řízení, kdy nejběžnějšími jsou otevřená a uzavřená zadávací řízení pro nadlimitní i podlimitní zakázky nebo zjednodušená podlimitní řízení pro zakázky do 10 mil. Kč. Pro ostatní je navíc potřeba splnění zákonem stanovených podmínek. To platí pro jednací řízení s uveřejněním, jednací řízení bez uveřejnění, soutěžní dialog, řízení o inovačním partnerství, koncesní řízení a také řízení pro zadání VZ ve zjednodušeném režimu.

Nejběžnější a také nejtransparentnější je využití otevřeného nebo užšího řízení, ke kterému je, dle nařízení vlády 172/2016 Sb. o stanovení finančních limitů a částek pro účely zákona o zadávání VZ, oprávněn každý zadavatel. V otevřeném řízení vyzývá zadavatel neomezený počet dodavatelů o podání nabídek na základě oznámení o zahájení otevřeného řízení a současně také prokázání splnění požadované kvalifikace. Při užším řízení zadavatel nejdříve vyzývá dodavatele k podání žádosti o účast a prokázání potřebné kvalifikace a následně posuzuje kvalifikaci dodavatelů a vyzývá dodavatele, kteří splnili požadavky k tomu, aby podali nabídky.

Výzva zadavatele musí být zveřejněna na stránkách informačního systému veřejných zakázek nebo alespoň na profilu zadavatele, který musí být atestovaný, v případě, že se jedná o vlastní webové stránky. Výzva musí být na stránkách dostupná po celou dobu lhůty pro podání nabídek. [12, 20]

Průběh zadávacího řízení je zobrazen na obrázku 7.



Obr. 7 - Průběh zadávacího řízení, zdroj: vlastní zpracování

Uveřejněním oznámení se zahajuje zadávací řízení. Předchází mu úplně prvotní myšlenka potřeby poskytnutí daných služeb a následuje vyhrazení finančních prostředků, základní rozvaha zadavatele, příprava zadávacích podmínek a případné **předběžné oznámení**, které musí být uveřejněno minimálně měsíc před zahájením zadávacího řízení již zmíněným uveřejněním oznámení nebo odesláním výzvy minimálně pěti vybraným uchazečům. Po uběhnutí lhůty pro podání nabídek, která je pro poskytnutí služeb v případě zjednodušeného podlimitního řízení 11 pracovních dnů, při otevřeném podlimitním řízení 15 pracovních dnů a pro nadlimitní otevřené řízení 30 kalendářních dnů, probíhá **otevírání nabídek** v elektronické i tištěné podobě a jejich následné vyhodnocení na základě předem stanovených podmínek. Hodnocení probíhá buď na základě nejnižší nabídkové ceny, nebo podle ekonomické výhodnosti nabídky. Hodnotící komise sepiše hodnotící **Zprávu o**

posouzení a hodnocení nabídek, která musí obsahovat popis hodnocení jednotlivých nabídek v rámci všech hodnotících kritérií, pro možnost přezkoumání hodnocení, a také doporučení nejhodnější nabídky. Na základě toho zadavatel oznámí své rozhodnutí vybranému uchazeči a začíná jednání o smlouvě. V případě, že uchazeč odmítne jednat o smlouvě např. z důvodu nových skutečností ve firmě, osloví zadavatel druhou nejlepší nabídku v pořadí. Po **podpisu smlouvy** končí proces zadávání veřejné zakázky. Tím ale nekončí povinnosti, je nutné do 15 dnů od podpisu smlouvy, která je uzavřena na částku větší než 500 000 Kč, smlouvu zveřejnit. Do 30 dnů je potom potřeba zveřejnit **písemnou zprávu** se základními údaji o zakázce. Po naplnění smlouvy je zadavatel povinen zveřejnit výši skutečně uhrazené ceny. [20]

Proti rozhodnutí zadavatele se může každý uchazeč ohradit podáním námitek vůči všem úkonům zadavatele. Musí tak provést do 15 dnů od okamžiku, kdy se o porušení dozvěděl, tedy 15 dnů ode dne doručení rozhodnutí o vyloučení nebo o neúspěchu v soutěži nebo 15 dnů ode dne, kdy se o porušení zákona dozvěděl. Zadavatel musí o námitkách rozhodnout do 15 dnů od jejich obdržení. Po obdržení vyřízení námítky má uchazeč, který námitku podával, ještě 10 dní na navrnutí **řízení o přezkoumání úkonu zadavatele** před Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže, který přezkoumává zákonnost úkonů zadavatelů v souladu s platnou legislativou. Tento úřad je ve svém rozhodování zcela nezávislý a jeho cílem je zajištění fungování trhů v souladu s pravidly hospodářské soutěže. Nejčastějšími nedostatky bývají chyby v zadávacích podmínkách, ve zprávě o posouzení a hodnocení a zpochybněné rozhodnutí o výběru nejhodnější nabídky. [12, 20]

V případě soukromého zadavatele je třeba prvně provést průzkum trhu, oslovit vybrané potenciální dodavatele a poptat od nich cenové nabídky. Je doporučeno držet se postupů jako u veřejných zakázek, především co se týká vytvoření zadávací dokumentace, ale není to dáno žádnými předpisy ani zákony. [20]

3.3.1 Zadavatel

Zadavatel, jinak také investor nebo majitel, vyhlašuje podmínky zadání zakázky pomocí zadávací dokumentace, na základě které uchazeči vytváří své nabídky. [17]

Veřejným zadavatelem může být například Česká republika, Česká národní banka, kraj, obec, nebo v případě výběrového řízení, kterým se zabývám v této práci, státní příspěvková organizace, konkrétně nemocnice. Dále také dotovaný zadavatel, sektorový zadavatel, sdružení zadavatelů nebo centrální zadavatel. Je jím také osoba, která zadává

nadlimitní nebo podlimitní zakázku, která je hrazená z více než z 50 % z veřejných zdrojů nebo pokud vynaložené prostředky veřejných zdrojů přesahují 200 mil. Kč. [12, 20]

V případě soukromých zadavatelů se jedná o právnické či fyzické osoby.

3.3.2 Zadávací podmínky a dokumentace

Obsahem každé zadávací dokumentace jsou především požadavky na vypracování nabídky a podmínky kvalifikace dodavatele. Zadavatel v nich podrobně vymezuje předmět dané veřejné zakázky tak, aby uchazeč mohl zpracovat kvalitní nabídku.

Běžnými náležitostmi, které by měly dle ZZVZ být součástí zadávací dokumentace, jsou:

- podmínky průběhu zadávacího řízení,
- pravidla pro snížení počtu účastníků zadávacího řízení,
- pravidla pro hodnocení nabídek včetně hodnotících kritérií,
- podmínky pro uzavření smlouvy na veřejnou zakázku dle § 104,
- obchodní podmínky nebo návrh smlouvy,
- podmínky kvalifikace dodavatele,
- technické podmínky,
- specifikace zadání na poptávané služby,
- podmínky a požadavky na zpracování nabídky a způsob zpracování nabídkové ceny,
- platební podmínky včetně podmínek pro případně vícepráce,
- požadavky na identifikaci subdodavatelů a specifikace jejich části plnění VZ.

Tyto náležitosti jsou vyžadovány v rámci veřejných zakázek, soukromý zadavatel si může požadavky nastavit sám. Vždy je však vhodné si prověřit potenciálního dodavatele, pokud s ním zadavatel nemá předchozí zkušenost, vyžádáním si kvalifikačních a ekonomických předpokladů pro vyhotovení zakázky. Ostatní náležitosti, samozřejmě kromě specifikace zadání, jsou čistě na zadavateli, v jaké formě je bude vyžadovat.

3.3.3 Jistota a zadávací lhůta

Dle §41 ZZVZ může zadavatel stanovit zadávací lhůtu, během které nemohou účastníci zadávacího řízení odstoupit. Začíná po konci lhůty pro podání nabídek a musí být stanovena přiměřeně k druhu zadávacího řízení a předmětu zakázky. Po tuto dobu jsou účastníci vázáni svou nabídkou a zadavatel může požadovat, aby v této lhůtě poskytli

jistotu. Ta může být stanovena až do 2 % hodnoty veřejné zakázky, případně až 5 % při použití elektronické aukce. Uchazeč ji může poskytnout složením peněžní částky, bankovní zárukou nebo pojištěním záruky ve prospěch dodavatele. Zadavatel jistotu uvolňuje včetně úroků poté, co účastníkovi zanikne jeho účast v zadávacím řízení nebo po uplynutí zadávací lhůty. V případě, že je účastník vyloučen dle §122, odst. 7 ZZVZ nebo zruší nebo změnil nabídku, či odmítne uzavřít smlouvu dle §124, odst. 2 ZZVZ, jistota propadne zadavateli. [12, 20]

3.3.4 Účastník zadávacího řízení

Účastníkem může být jakákoliv právnická nebo fyzická osoba, která splní ekonomické a kvalifikační předpoklady vyžadované zadavatelem. Stává se účastníkem v momentu, kdy vyjádří předběžný zájem, podá žádost o účast nebo nabídku nebo zahájí jednání se zadavatelem v zadávacím řízení. U soukromých zakázek se stává účastníkem v momentu, kdy je osloven zadavatelem o vypracování nabídky. [12]

3.3.5 Specifikace FM služeb

V zadávací dokumentaci je potřeba podrobně specifikovat a vymezit předmět plnění zakázky. Jedná se o klíčovou položku dokumentace, kterou je potřeba vytvořit a poskytnout potenciálním dodavatelům i uchazečům v rámci veřejné zakázky. Pokud už jsou k dispozici popisy a specifikace, které jsou ověřené a fungují, je možné je použít jako podklad pro vytvoření zadávací dokumentace dle současné potřeby nebo pouze aktualizovat. Specifikace služeb mohou být formulovány různě, nicméně by měly respektovat následující principy:

- být konkrétní, zahrnout veškeré definice a definovat pojmy, zkratky a všechny výrazy,
- uvedení cílů daných služeb,
- přesný popis požadavků na dané služby,
- vyhnout se nejasnostem, kterými mohou být dvojsmysly nebo obecné výrazy, jako například slovo „pravidelně“ je vhodné nahradit přesnějšími časovými určeními jako denně, týdně, měsíčně apod.,
- jasné uvedení výjimek.

Pro přehlednou specifikaci je dobré vytvoření podrobného seznamu aktivit pro lepší pochopení propojenosti a hierarchie mezi nimi. V případě, že je nemovitost složitějšího charakteru, případně rozdělena do více objektů, je potřeba popsat, které služby jsou

v jakém rozsahu potřeba v konkrétních prostorech. Nyní se služby nemusí dělit na tzv. „tvrdé“ a „měkké“, nejsou dané žádnými standardy, ale závisí na organizaci. [17]

Stejný postup může využít i soukromý zadavatel, jehož hlavním cílem je, aby zakázka byla zadána jasně a přehledně, nezáleží ale, jakou formou.

3.3.6 Ocenění zakázky

Ještě před zahájením zadávacího řízení a vytvářením zadávací dokumentace je potřeba, aby zadavatel stanovil předpokládanou finanční hodnotu dané veřejné zakázky bez DPH. V této hodnotě by měla být zahrnuta všechna plnění, která mohou vyplývat ze smlouvy o veřejné zakázce. Měla by se zahrnout také předpokládaná hodnota změn závazků ze smlouvy, jejichž možnost byla vyhrazena v zadávací dokumentaci. Zahrnuje se také předpokládaná výše cen, odměn nebo jiných plateb, které zadavatel poskytne dodavatelům v souvislosti s jejich účastí v zadávacím řízení. Tyto předpokládané hodnoty se stanoví na základě dostupných údajů a informací o zakázkách stejného či podobného předmětu plnění. V případě, že zadavatel nemá tyto informace, vychází z informací získaných průzkumem trhu, předběžnými tržními kalkulacemi nebo jiným vhodným způsobem.

Pokud se jedná o zakázku pravidelné povahy, tak se předpokládaná cena stanoví jako skutečná cena, kterou zadavatel zaplatil za služby stejného druhu v předchozím období a upraví se o změny v množství nebo v cenách. Při stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky na služby, u které není stanovena pevná cena, rozhoduje předpokládaná výše úplaty. Do té je potřeba zahrnout položky jako například pojistné, provize zprostředkovateli služeb či jiné odměny. [12]

Stejně jako zadavatel, také každý uchazeč, který předloží návrh nabídky, musí přiložit cenu díla. V případě, že uchazeč vyhraje výběrové řízení, a tedy získá zakázku, jeho nabídnutá cena se stává cenou smluvní.

Obecně může být oceňování podpůrných činností velmi špatně odhadnutelné. Je to vidět v porovnání s oceňováním stavebních prací, kde jsou zavedené celostátně platné nebo závazné ceny, které se dají stanovit na základě kalkulačního vzorce, ze kterého vyjde požadovaná cena konstrukce nebo práce. Stavební práce se oceňují na základě přesného rozpočtu, který zároveň slouží jako podklad pro hodnocení nabídnutých cen. Pokud by zadavatel neměl k dispozici rozpočet, byl by odkázán pouze na údaje, které mu poskytnou uchazeči. Tato situace nastává právě v oblasti podpůrných služeb, kdy se často stanovují nereálné ceny. Dodavatelské firmy si totiž své práce ocení na základě svých

vnitropodnikových ceníků a standardů, ke kterým připočítají své režie a zisk a stanoví cenu, která je následně dostupná jako podklad pro zadavatele při výběru dodavatele. Firmy toto ocenění berou jako svoje know-how, které jim přináší výhodu v konkurenčním prostředí, a tak je pro ně výhodné ponechat si tyto informace ve firmě a nesdílet je s veřejností. Oproti stavebním pracím se tímto tato oblast stává rozhodně méně transparentní. [15]

Každý uchazeč by měl při vytváření cenové nabídky zvážit, jakým způsobem mají být služby oceněny. Každý prvek služby by měl mít určený typ ocenění, kterým může být např. fixní cena, variabilní cena, garantovaná maximální cena a další, jak je vidět v tabulce 4. Je důležité porozumět tomu, jak jednotlivá ocenění fungují a pro které scénáře je vhodné je využít, kdo nese cenové riziko a kdo může redukovat cenu. V každém případě je potřeba zvážit všechny klady a zápory všech typů oceňování nabídek a jejich možné přispění k úsporám. Výběr typu ocenění by měl přinášet především výhody, a ne překážky v inovaci a efektivnosti. Většina soukromých subjektů může mít zavedené vlastní standardy, pomocí kterých oceňuje poptávané služby, zatímco při zadávání veřejných zakázek si zadavatel musí stanovit způsob ocenění sám na základě získaných informací, nemůže však přizpůsobit zadání standardům uchazeče, ale právě naopak, uchazeč se musí přizpůsobit zadání. [12]

Při oceňování služeb totiž existuje mnoho různých způsobů, jak jednotlivé služby ocenit. Nikde není definováno, v jakých jednotkách je požadováno mít služby oceněné. Například úklid bude ve většině případů definován metry čtverečními, zatímco k němu bude potřeba dodávat určitý hygienický materiál, který bude definován kusy. Stejně jako technická zařízení a jejich pravidelná údržba budou vztaženy k jednotlivým zařízením, tedy na kusy a například služby ostrahy budou definovány časovým údajem, tedy hodinovou nebo měsíční sazbou. [15]

Tabulka 4 - Druhy ocenění, zdroj: vlastní zpracování [17]

Typ oceňování	Charakteristika	Klady	Zápory
Fixní cena	Fixní cena pro fixní objem prováděných služeb.	Jednoduchá pro odhad rozpočtu a předpovídání smluvních nákladů. Riziko dodavatele by mělo zvýšit jeho zisk.	Dohodnutá cena již na začátku a nemožnost těžení zadavatele ze snížení nákladů, zatímco marže dodavatele narůstá.
Variabilní cena	Cena, při které jsou známy vstupní náklady, ale objem podléhá změnám. Ceny jsou obvykle dohodnuty v sazebníku a jsou většinou pro činnosti za hodinové sazby.	Sazby dohodnuté za stanovené náklady na daný rozsah, lze dohodnout slevu při splnění určitého objemu prací nebo nákladů.	Složitý odhad rozpočtu, v případě, že nedojde k dosažení stanovené hranice pro slevu, mohou předpokládané náklady narůst.

Garantovaná maximální cena	Variabilní cena, která má stanovený horní limit.	Fixní horní hranice ceny na základě skutečných nákladů, v případě podhodnocení můžou být peníze vráceny zadavateli nebo sdíleny s dodavatelem.	Riziko je sdíleno mezi zadavatelem a dodavatelem, existuje však motivace pro dodavatele udržovat náklady pod maximální cenou.
Cena + zisk	Skutečné náklady na služby a k nim připočtený zisk a režie. Riziko leží na zadavateli a dodavatele může odrazovat tlak na snižování nákladů.	Jasně viditelné náklady při dohodnuté marži.	Riziko zvýšení nákladů na služby za účelem zlepšení marže dodavatele.

V tabulce je vidět shrnutí kladů a záporů vybraných druhů ocenění z pohledu zadavatele. V každé smlouvě může být použito více způsobů v závislosti na druhu služby, přístupných datech a cílech kupujícího. Výhodná také může být změna ocenění během doby trvání smlouvy. Například opravy mohou být v prvním roce účtované podle skutečných nákladů a následně pro další roky je možné cenu odhadnout na základě reálných údajů a může být stanovena jako cena fixní. [17]

3.3.7 Nabídka

Každý dodavatel, ucházející se o zakázku, by měl vypracovat co nejlepší nabídku, která mu pomůže k výhře výběrového řízení. Měla by co nejlépe odpovídat zadání a obsahovat všechny náležitosti a doklady opravňující k podnikání. Soutěží se především cenou a návrhem smlouvy. V případě, že uchazeč zakázku vyhraje, tak se vychází z navržené smlouvy a všech ostatních informací v nabídce. Je důležité nabídku zpracovat velmi důkladně, protože po výhře zakázky již není možné měnit podmínky. V případě, že uchazeč podá nabídku, nemůže se už účastnit výběrového řízení jako subdodavatel jiných dodavatelů. Pokud však nabídku do výběrového řízení nepodává, může se zúčastnit jako subdodavatel více uchazečů.

Nabídka obvykle obsahuje:

- identifikační údaje zadavatele,
- prokázání kvalifikace a ekonomické způsobilosti dodavatele,
- prokázání poskytnutí jistoty,
- návrh smlouvy,
- cenovou nabídku na požadovaných formulářích vč. elektronické podoby,
- další dokumenty – např. prohlášení, subdodavatelé, bližší specifikace prací.

V soukromém režimu samozřejmě stále platí, že je zadavateli doporučeno řídit se dle postupů veřejného výběrového řízení, ale hlavním rozdílem je, že po obdržení nabídek od potenciálních dodavatelů, může zadavatel stále vyjednávat o podmínkách a o ceně a tlačit na uchazeče, aby zlepšili podmínky v jeho prospěch. Je zde tedy možnost vyjednávání o nabídkách. [20]

4 Specifika soukromého a veřejného sektoru

4.1 Veřejný sektor

Veřejné výběrové řízení se řídí dle striktního procesu podle Zákona č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek. Vyžaduje jednoznačnou definici hodnotitelného požadavku. Je zde absence rozvoje nebo úpravy procesu v čase, myšleno tak, že po vyspecifikování zadávací dokumentace a zveřejnění veřejné zakázky už není možné ji měnit a musí se na další práce vypsát nové výběrové řízení. Celkově při zadávání těchto zakázek je nedostatečná identifikace facility managementu jako oboru, jeho mobilizační fáze a přínosů. Další je absence dlouhodobé koncepce nebo strategie veřejného subjektu. To je zapříčiněno především volebním obdobím politiků, obvykle na čtyři roky. Pro vytvoření kvalitní strategie je potřeba mít plán minimálně na 10 let, což pro aktuálního funkcionáře je z hlediska jeho aktuální popularity velmi neperspektivní, protože dopad jeho plánu se projeví až po skončení jeho volebního období. Obecně jsou tedy FM služby ve veřejném sektoru velmi zanedbávané a skutečnost, že se o majetcích rozhoduje až v nejzazším možném termínu, je jednou z hlavních příčin. Dalším důvodem jsou také odklady údržby, oprav a rekonstrukcí, které vznikají ve prospěch jiných opatření, která v danou chvíli danému politikovi mohou lépe zvednout popularitu. Také se může stát, že dodávání podpůrných služeb je časově omezeno právě na volební období a poté musí proběhnout nové výběrové řízení. [13, 14]

Většina velkých FM poskytovatelů se nyní nerada účastní veřejných výběrových řízení a to z důvodu, že zákon o zadávání veřejných zakázek sice umožňuje vypisování kvalitních výběrových řízení, ale je pro to potřeba velmi důkladná příprava podkladů včetně vysoce propracovaných smluv. Pro zajištění je však potřeba mnohonásobně delší příprava i vyšší náklady a bývá nezbytné zapojení externích poradenských sil v případě, že společnost nemá vlastní kapacity pro vykonávání těchto činností. Málokterý veřejný subjekt je ale ochotný si poradenské služby zajistit z důvodu jejich nepopularity, a tak raději volí cestu pokračování v původní cestě, která může situaci dále zhoršovat. Z těchto důvodů většinu podpůrných služeb ve veřejné správě zajišťují střední a malé společnosti, které však často nemají tak kvalitní know-how jako velké společnosti. Důsledkem je poté nízká kvalita služeb a také opotřebením majetku či snížení bezpečnosti. V ostatních zemích je tato situace opačná, veřejný sektor bývá většinou doménou velkých FM poskytovatelů.

4.1.1 Hodnotící kritéria výběrového řízení

Cílem vypracování každé cenové nabídky je nabídnout služby za co nejvýhodnější cenu současně s poskytnutím nejlepší možné kvality a na tomto základě získat zakázku.

V případě veřejného řízení uchazeč musí nejprve splnit kvalifikační požadavky pro účast ve výběrovém řízení, o kterých se zmiňují v kapitole 5.2 Procesy vytváření nabídek ve firmě. Veřejné zakázky jsou vyhodnocovány na základě ZZVZ, kde je uvedeno, že nabídky mají být vyhodnocovány dle ekonomické výhodnosti. Ta se hodnotí na základě nejvýhodnějšího poměru nabídkové ceny a kvality včetně poměru nákladů životního cyklu a kvality nebo také podle nejnižší nabídkové ceny, což je nejčastější postup. Pouze v některých výjimkách nemůže zadavatel ekonomickou výhodnost stanovit na základě nejnižší nabídkové ceny, a to v řízení se soutěžním dialogem, v řízení o inovačním partnerství nebo v případě veřejných zakázek na služby zdravotní a sociální péče.

Zadavatel musí v zadávací dokumentaci stanovit pravidlo pro hodnocení nabídek včetně všech kritérií hodnocení, metod jejich vyhodnocování a váhy jednotlivých kritérií, případně pořadí dle důležitosti. Kritéria kvality jsou kvalitativní, environmentální nebo sociální hlediska spojená s předmětem veřejné zakázky. Mohou jimi být například:

- technická úroveň,
- estetické nebo funkční vlastnosti,
- uživatelská přístupnost,
- kvalifikace a zkušenosti osob podílejících se na realizaci zakázky,
- podmínky a lhůty dodávek nebo dokončení plnění.

Podle kritérií musí být nabídky jednoduše porovnatelné a kritéria musí být jednoduše ověřitelná. Může také nastat situace, kdy zadavatel stanoví pevnou cenu, která mu přijde přiměřená, a porovnává kvalitu nabídnutého plnění uchazeči. [12]

Ačkoliv je možné dle zákona hodnotit zakázky také na základě jiných kritérií než je pouze cena, zadavatelé stále ve většině případů aplikují tento postup, protože není tak snadno napadnutelný. Bohužel se tak děje na úkor kvality poskytovaných služeb.

4.2 Výběrové řízení v soukromém režimu

Pro zadávání soukromých zakázek je možné využít některé postupy zadávání veřejných zakázek. Určitě je výhodné vypracovat si zadávací dokumentaci v podobné podrobnosti, aby uchazeči mohli zodpovědně zpracovat své nabídky na základě jednotného

zadání. To slouží také k přehlednosti a možnosti lepšího vyhodnocení. Celkově je postup podstatně jednodušší, za formu řízení si zodpovídá zadavatel, který se nemusí řídit žádnými zákony nebo předpisy. Je čistě na něm, jaké si stanoví podmínky výběrového řízení a jak zajistí nebo nezajistí rovnocenné podmínky pro všechny účastníky. Jedním z hlavních rozdílů je, že zadavatel si sám vyhledává a oslovuje potenciální dodavatele. Je vhodné nejdříve provést průzkum trhu, který pomůže k vytvoření seznamu potenciálních uchazečů a na základě výsledků průzkumu oslovit vybrané společnosti, požádat je o doručení prezentace své firmy, provést následně podrobnější výzkum nebo kvalifikační test. Poté je na řadě oslovení vybraných uchazečů, jejichž počet záleží čistě na zadavateli, a poptávka potřebného rozsahu služeb na základě vytvořené zadávací dokumentace. Od uchazečů, se kterými nemá zadavatel žádné předchozí zkušenosti, je vhodné si vyžádat některé kvalifikační dokumenty. Toto všechno není podmínkou, ale je čistě na zadavateli, aby vše vyhodnotil na základě svých potřeb. Po pozvání uchazečů do výběrového řízení následuje vyjednávání o podmínkách. Na základě cenových nabídek může zadavatel s uchazeči vyjednávat lepší cenu. Může mít také vybraného favorita pro poskytování služeb a po porovnání více nabídek na něj tlačit pro snížení a ujednat tím lepší podmínky. Soukromé firmy se mohou také řídit zkušenostmi s potenciálními dodavateli a nemusí v každém případě rozhodovat pouze nabídnutá cena.

Další významnou odlišností je, že v průběhu vykonávání zakázky lze navýšit rozsah poskytovaných služeb dle potřeby, aniž by muselo proběhnout nové výběrové řízení. Stejně tak zadavatel může již osvědčeného poskytovatele doporučit a nabídnout mu i více zakázek. Tyto služby lze potom plánovat na více let dopředu. Spolupráce může být uzavírána na dobu neurčitou nebo i určitou, v jejímž případě lze spolupráci lehce prodloužit, pokud je zájem z obou stran nebo se mohou změnit pouze některé smluvní podmínky, aniž by muselo dojít k novému výběrovému řízení, jako v případě veřejných zakázek. Pro zadavatele je vždy lepší, pokud je s poskytovatelem spokojený, vztah neukončovat. [15, 20]

4.2.1 Hodnotící kritéria výběrového řízení

Oproti veřejnému sektoru má soukromý zadavatel při vyhodnocování volnější ruku, co se týká hodnotících kritérií. Může hodnotit v podstatě cokoli, co je v souladu v obecnou legislativou ČR. Ať už se jedná o technické kvalifikace, úpravu a vzhled pracovníků a jejich kvalifikace, termíny splatností, přidané hodnoty jednotlivých dodavatelských subjektů. Samozřejmě se také ve spoustě případů bere ohled především na cenu, ale zohlednění kvality poskytovaných služeb má taktéž velkou váhu.

5 Analýza realizovaného výběrového řízení

V této kapitole se budu zabývat analýzou veřejného výběrového řízení na zajištění úklidových služeb a nakládání a likvidaci odpadů pro Masarykův onkologický ústav v Brně, které proběhlo v první polovině roku 2016. Jednalo se o otevřené zadávací řízení ještě dle zákona č. 137/2006 Sb. k nadlimitní veřejné zakázce na služby. Zadavatel 1. prosince 2015 odeslal předběžné oznámení k uveřejnění ve Věstníku veřejných zakázek a po uplynutí minimální lhůty, tedy jednoho měsíce dle ZZVZ, zahájil zadávací řízení. Byla vypracována zadávací dokumentace, v jejíchž přílohách byly kromě požadavků na kvalifikaci dodavatele vyspecifikovány také rozsahy požadovaných úklidových služeb v jednotlivých objektech, požadavky na likvidaci odpadu a potřebné počty dodávky materiálu.

Nabídkové podklady, které mám k dispozici, jsou jednoho z uchazečů, který zakázku nevyhrál. Budu se zabývat porovnáním této konkrétní nabídky, která byla podána již v prvním kole, s nabídkou, která výběrové řízení vyhrála. Zatímco nevherní nabídku mám k dispozici kompletní, jako podklad té výherní mi slouží pouze tabulky s jednotkovými cenami za dané poptávané služby či dodávky materiálu, na základě kterých provedu výpočet modelových cen a porovnání.

Výběrové řízení na poskytovatele muselo proběhnout ve dvou kolech. Po kontrole kvalifikačních předpokladů všech uchazečů následovalo čtení nabízených cen a nejnižší z nabídek byla pro velmi nízkou cenu připomínkována a odmítnuta a řízení tedy muselo být vypsáno znovu. Ve druhém výběrovém řízení následně došlo ze strany zadavatele k drobným změnám v zadávací dokumentaci, a to ke snížení některých modelových množství jednotek, na jejichž základě byla zakázka oceněna. Uvádím vyhodnocení nabídek právě v prvním kole na základě původně zadaných jednotek pro zjištění, kde se cenové nabídky nejvíce liší.

5.1 Proces vytváření nabídek ve firmě

Společnost, která se podílela na vytváření této cenové nabídky má pro jejich vytváření vymezený speciální tým, který se zabývá tématem veřejných zakázek:

- **obchodního manažera (OM)** – vyhledává zakázky a odhaduje jejich realizační možnosti,
- **provozního manažera (PM)** – poskytuje součinnost při odhadu možné realizace (dostupnost lidských zdrojů, cenové hladiny v dané lokalitě, logistika a management zakázky),
- **právní podpora (PP)** – nese odpovědnost za právní specifikaci požadavků plynoucích ze zadávací dokumentace, pomáhá při tvorbě dotazů, námitek apod.,
- **back office (BO)** – podpora při kompletaci cenové nabídky,
- **účetní oddělení (ÚO)** – poskytuje součinnost při plnění ekonomických kvalifikací.

Obchodní manažer tráví většinu svého času průzkumem webu, rozličných stránek, či portálů, na kterých veřejné instituce zadávají své požadavky formou elektronických poptávek. Dle ZZVZ je každá státní organizace povinna své požadavky realizovat formou veřejných zakázek inzerovaných na certifikovaných portálech, kterými jsou např.: Tender arena, E-Zak, Portál pro vhodné uveřejnění, TENDERMARKET, ePoptávka.cz, NEN (Národní elektronický nástroj) atd. Tyto servery fungují buď samostatně, nebo jako sběrnice pro veřejné zakázky vypsáné přímo na serverech samostatných samosprávních celků, jako například MPSV. Aby si obchodní manažer nebo jakýkoliv zájemce mohl konkrétní poptávku prostudovat, je potřeba být přihlášen na serveru, kde je veřejná zakázka uveřejněna. Pouze za těchto podmínek je oprávněn stát se účastníkem veřejného výběrového řízení. V případě, že obchodní manažer shledá zakázku jako vhodnou, může si po přihlášení stáhnout kompletní zadávací dokumentaci. Po jejím přečtení a úvodním nastudování zhodnotí také pomocí svých dosavadních zkušeností, zda je právně i technicky dosažitelná, či nikoliv. V případě, že ano, pokračuje tím, že přeposílá jednotlivé části s požadavky na kvalifikace ostatním členům týmu pro přípravu nabídky.

Jednotlivými požadavky na splnění kvalifikačních předpokladů mohou být například:

- výpis z Rejstříků trestů ne starší než 3 měsíce,
- potvrzení finančního úřadu o neexistenci daňových nedoplatků,
- potvrzení okresní správy sociálního zabezpečení o stavu nedoplatků na pojistném,
- výpis z Obchodního rejstříku,
- výpis z Živnostenského rejstříku,

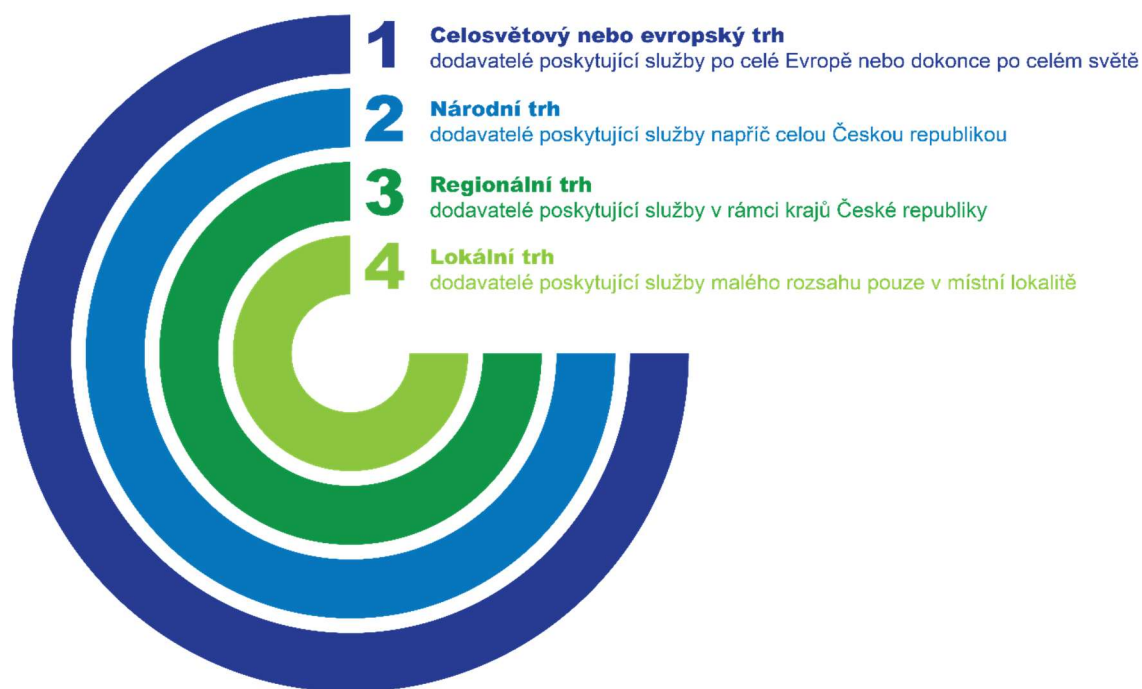
- čestné prohlášení o ekonomické a finanční způsobilosti,
- výpis ze seznamu kvalifikovaných dodavatelů,
- seznam významných služeb vč. osvědčení.

Pro výběrové řízení jsou některé dokumenty dostačující pouze ve formě čestného prohlášení či kopie, avšak v případě, že uchazeč danou zakázku vyhraje, je povinen všechny dokumenty doložit v úředně ověřeném originále.

V případě, že se v zadávací dokumentaci objeví nějaké nejasnosti, či vzbuzuje pochyby, je možné ji připomínkovat, ve vážnějších případech žádat až o její zrušení. Pokud je interní zpětná vazba pozitivní, může se přistoupit k prohlídce místa plnění, po které se začíná pracovat na kalkulacích a kompletaci veškerých dokumentů tak, jak je vyžaduje zadávací dokumentace. Po zkompletování cenové nabídky se odevzdává předepsanou formou zadavatelem.

5.2 Analýza trhu

Ještě před zahájením výběrového řízení je potřeba porozumět místnímu trhu z hlediska současných trendů a identifikovat uchazeče, kteří by mohli splňovat požadavky na plnění zakázky. Důležitým faktorem je, jakého rozsahu daná zakázka bude. V případě, že budu hledat poskytovatele, od kterého budu chtít zajistit FM služby v několika budovách po celé České republice, případně i v zahraničí, náklady se budou pohybovat v řádech desítek milionů korun, budu hledat spíše nadnárodní společnost, která je schopna služby v tomto rozsahu poskytnout. Naopak u malých zakázek lokální povahy, u kterých by se náklady pohybovaly v řádech desetitisíců až statisíců korun, budu hledat firmu působící pouze v dané lokalitě, případně v regionu. Na obrázku 8 je zobrazeno dělení na 4 skupiny poskytovatelů podle velikosti působnosti.



Obr. 8 - Dělení poskytovatelů dle velikosti působnosti, zdroj: vlastní zpracování [17]

Po identifikaci skupiny na trhu, ve které budu vybírat svého dodavatele, následuje zjištění aktuálních trendů z různých zdrojů, například konferencí v oboru FM, informací od organizací (IFMA) nebo ze sociálních sítí. Po provedení této identifikace je potřeba provést analýzu, jak zjištěné skutečnosti mohou ovlivnit výběrové řízení. Může se stát, že bude potřeba důkladnější komunikace s potenciálními dodavateli z důvodu přesného pochopení cíle poptávané služby. [17]

5.3 Výběr dodavatele a jeho rizika

Výběr dodavatele je dalším krokem v procesu celého výběrového řízení. Je třeba identifikovat potenciální uchazeče na trhu, kteří by mohli splňovat požadavky pro plnění zakázky. Je potřeba si položit několik otázek, na základě kterých proběhne jejich výběr.

Tyto otázky by si měl pokládat jak soukromý, tak veřejný zadavatel hledající poskytovatele FM služeb. S tím rozdílem, že soukromý subjekt si tyto otázky pokládá při výběru potenciálního dodavatele před jeho oslovením a veřejný zadavatel na základě podaných žádostí o účast ve výběrovém řízení. Odpověďmi na tyto otázky jsou většinou doložené dokumenty o kvalifikačních či ekonomických předpokladech. Veřejný zadavatel se otázkami, které jsou na obrázku 9, nebude zabývat zdaleka tak podrobně jako soukromý subjekt, který si spoustu věcí vyhledá, protože většinu odpovědí získá přímo od uchazeče formou výpisů, dokladů nebo osvědčení, jak zmiňuji v kapitole 5.2.



Obr. 9 - Požadavky na dodavatele, zdroj: vlastní zpracování [17]

Jakmile je identifikován seznam klíčových zájemců, je dobré provést podrobnější průzkum trhu zahrnující tyto společnosti včetně vyhledání jejich aktuálních zakázek, nedávno vyhraných a stejně tak prohraných výběrových řízení, finanční sílu, geografický záběr, reference apod. Pro získání těchto informací je dobré čerpat z webových stránek společnosti nebo výročních zpráv. [17]

Výběr jakéhokoliv dodavatele s sebou nese určitá rizika. Liší se samozřejmě pravděpodobnost jejich vzniku u jednotlivých dodavatelů a úkolem zadávajícího je posoudit a co nejlépe odhadnout oslovované dodavatele, co se týče například těchto rizik:

- nízká úroveň služeb,
- zhoršení kvality poskytovaných služeb v průběhu,
- nerespektování smlouvy a vzájemných vztahů,
- bankrot dodavatele,

- kompletní selhání dodávání služeb,
- vznik nepředpokládaných nákladů,
- ztráta kontroly nad procesem,
- konflikt zájmů a vzájemných závazků,
- porušení obchodního tajemství,
- nevýhodně uzavřená specifická smlouva. [18]

5.4 Poptávané rozsahy dodávky služeb

Zadavatel požaduje zajištění úklidových služeb a nakládání a likvidaci odpadů v Masarykově onkologickém ústavu v Brně po dobu 5 let. Součástí zadávací dokumentace byly také 4 přílohy, ve kterých zájemce o zakázku vyplnil svoji nabídkovou cenu za jednotlivé specifikované služby, a na základě zadaných modelových počtů se vypočítala celková předpokládaná cena za poskytnuté služby v období 5 let. Daný modelový počet vychází z dat z roku 2014 a je pro uvedení nejvýše přípustné ceny zadavatelem nadsazen, aby sloužil k zajištění porovnatelnosti všech nabídek.

- **Běžné úklidy**

První příloha se týkala běžných úklidů. Masarykův onkologický ústav se skládá ze 7 pavilonů, ve kterých jsou prostory rozděleny do několika úklidových skupin, které jsou blíže definovány v tabulce níže.

Tabulka 5 - Specifikace úklidů, zdroj: vlastní zpracování

Název skupiny	Četnost úklidů	Prostory	Popis denních prací	Popis týdenních prací	Popis měsíčních prací
A	1 x denně kromě So, Ne a svátků	Kanceláře, lékařské pokoje, šatny, kuchyňky, vyšetřovny, ordinace	Mytí podlah, umyvadel a obložení, otření parapetů, klik, dveří, prachu, vypínačů, zrcadel, vyšetřovacích lehátek	Otření telefonů, vysátí čalouněných křesel, mytí odpadkových košů, plochy dveří	Mytí radiátorů, otření prachu z nábytku nad 1,7 m, dezinfekce omyvatelných stěn
B	1 x denně kromě So, Ne a svátků	Chodby, schodiště, výtahy, balkony	Mytí podlah, podest, schodů, zrcadel, otření parapetů, prachu, madel, odstraňování skvrn	Mytí odpadkových košů, židlí a křesel, dveří	Mytí radiátorů, tabulí, vypínačů, zábradlí

C	2 x denně vč. So, Ne a svátků	Pokoje pacientů, vyšetřovny, ordinace, kuchyňky, toalety, koupelny, sprchy	Mytí podlah, umyvadel, sprchových kabin, van, toalet, mušlí, dveří, vypínačů, otření prachu, zrcadel, vyšetřovacích lehátek, klik	Mytí odpadkových košů, ploch dveří, nábytku	Mytí radiátorů, dezinfekce omyvatelných a obložených stěn
D	1 x denně kromě So, Ne a svátků	Laboratoře, toalety, koupelny, sprchy	Mytí podlah, umyvadel, sprchových kabin, van, toalet, mušlí, dveří, vypínačů, otření prachu, zrcadel	Mytí odpadkových košů, ploch dveří, nábytku, omyvatelného obložení	Mytí radiátorů, dezinfekce omyvatelných stěn
E	3 x denně a v případě potřeby	Zámkové sálky, JIP	Mytí podlah, umyvadel, nábytku, dveří, otření parapetů, prachu, klik, vypínačů, křesel, zrcadel	Setření omyvatelných stěn, plochy dveří, radiátorů, prosklených dveří a příček	Setření omyvatelného stropu
e	Příprava OP	Operační sály	PŘÍPRAVA OP SÁLŮ: mytí podlah sálů vč. předsálí, omyvatelných povrchů, přístrojů, výměna sáčků v odpadkových koších	MEZIOPERAČNÍ ÚKLID: výměna sáčků v odpadkových koších, odnos odpadu, mytí všech omyvatelných povrchů, lamp, parapetů, podlah	KONCOVÝ ÚKLID: otření omyvatelných stěn, všech předmětů, umyvadel, dveří, klik, podlah, lamp, výměna sáčků v odpadkových koších, odnos odpadu
F	2 x denně kromě So, Ne a svátků	Laboratoře, toalety, koupelny, sprchy	Mytí podlah, umyvadel, sprchových kabin, van, toalet, mušlí, dveří, vypínačů, otření prachu, zrcadel	Mytí odpadkových košů, ploch dveří, nábytku, omyvatelného obložení	Mytí radiátorů, dezinfekce omyvatelných stěn

Veškeré úklidové skupiny zmíněné v tabulce výše jsou zároveň zodpovědné za likvidaci odpadů, tedy každodenní vyprazdňování odpadkových košů, jejich otření dezinfekcí a výměnu sáčků. Dále také za zajištění manipulace, odvozu a likvidace zdravotnického odpadu.

- **Mimořádné úklidy**

V druhé příloze jsou oceňovány mimořádné úklidy, které nevyžadují pravidelný režim, ale zadavatel jejich frekvenci popisuje přibližně jednou ročně. Patří sem položky:

- ošetření marmoleí polymerací,
- krystalizace mramorů,
- mytí oken včetně rámců, parapetů a žaluzií,
- komplexní úklidy po řemeslných pracích,

- tepování koberců,
- vysávání koberců nad rámec pravidelných úklidů,
- mytí obkladů nad rámec pravidelného úklidu,
- sanitární dny COR, ARO a JIP,
- úklidy nad smluvní rámec,
- praní záclon.

- **Likvidace odpadu**

Dodavatel bude zároveň zodpovědný za likvidaci odpadů a zajištění odpadních obalů. V tabulce 6 je vidět, kterých druhů odpadů se poskytování těchto služeb týká.

Tabulka 6 - Druhy odpadů, zdroj: vlastní zpracování

Kód	Název
20 03 01	Směsný komunální odpad
15 01 01	Papírové a lepenkové obaly
15 01 02	Plastové obaly
20 01 01	Papír a lepenka
18 01 01	Ostré předměty
18 01 02	Části těla a orgány včetně krevních vaků a krevních konzerv
18 01 03	Odpady, na jejichž sběr a odstraňování jsou kladeny zvláštní požadavky s ohledem na prevenci infekce
18 01 06	Chemikálie, které jsou nebo obsahují nebezpečné látky
18 01 08	Nepoužitelná cytostatika
20 01 21	Zářivky a jiný odpad obsahující rtuť

Plastové a papírové odpady budou společně se směsným komunálním odpadem pouze odnášeny na shromažďovací místa, zatímco v případě zbylých druhů odpadů bude prováděna také jejich likvidace a odvoz ze skladu nebezpečného odpadu.

- **Dodávka materiálu**

V rámci úklidových prací bude prováděna také dodávka materiálu:

- toaletní mýdlo,
- papírové ručníky,
- toaletní papír,
- hygienické mikroténové sáčky.

5.5 Uchazeči o zakázku

Druhého výběrového řízení se zúčastnili celkem 4 uchazeči. Ti zaslali všechny zadavatelem požadované dokumenty, který následně nabídku vyhodnotil. Jediným kritériem pro výběr dodavatele, které bylo napsané již v zadávací dokumentaci, byla nejnižší nabídnutá cena.

V této práci porovnávám nabídky uchazeče Sdružení úklidové služby, kterou mám kompletně k dispozici, a Společnosti CFF, jako výherce zakázky.

Popíši nyní právní vztah sdružení „Sdružení úklidové služby“, které uzavřelo dohodu o společném sdružení a o vzájemné spolupráci s cílem podání společné nabídky za účelem získání veřejné zakázky a její případné realizaci. Vedoucím společníkem byla v tomto případě První chráněná dílna s.r.o. a se společností AB facility a.s. byly společně a nerozdílně vázány vůči zadavateli a třetím osobám. Vedoucí společník byl zmocněn ke všem procesním úkonům spojených s účastí v této veřejné zakázce, tedy k podání nabídky, podpisu smluv, podání a doplnění opravných prostředků. Vzniklá společnost byla vytvořena pouze do konce trvání veřejné zakázky, nebo v případě nezískání veřejné zakázky do ukončení výběrového řízení.

Tabulka 7 - Uchazeči o zakázku, zdroj: vlastní zpracování

Pořadové číslo nabídky	Název firmy	Nabídkové ceny 1. kolo (bez DPH)	Nabídkové ceny 2. kolo (bez DPH)
1	ISS Facility Services s.r.o.	-	71 267 040 Kč
2	Sdružení „Sdružení úklidové služby“ Členové: První chráněná dílna s.r.o., AB Facility, a.s.	78 089 542 Kč	74 337 162 Kč
3	OLMAN SERVICE s.r.o.	-	77 440 676 Kč
4	Sdružení „Společnost CFF“ Členové: Clarima, s.r.o., FIDEM, s.r.o., FRAPOCH – CLEAN – společnost s ručením omezeným	72 753 864 Kč	65 831 420 Kč

Uvedené nabídkové ceny z 1. kola výběrového řízení jsou součtem dílčích poptávaných položek. Tyto ceny jsou blíže popsány v kapitole 5.7 Analýza nabídnutých cen. Nabídkové ceny z 2. kola jsou převzaty z dokumentu vyhodnocení veřejné zakázky, který je součástí příloh.

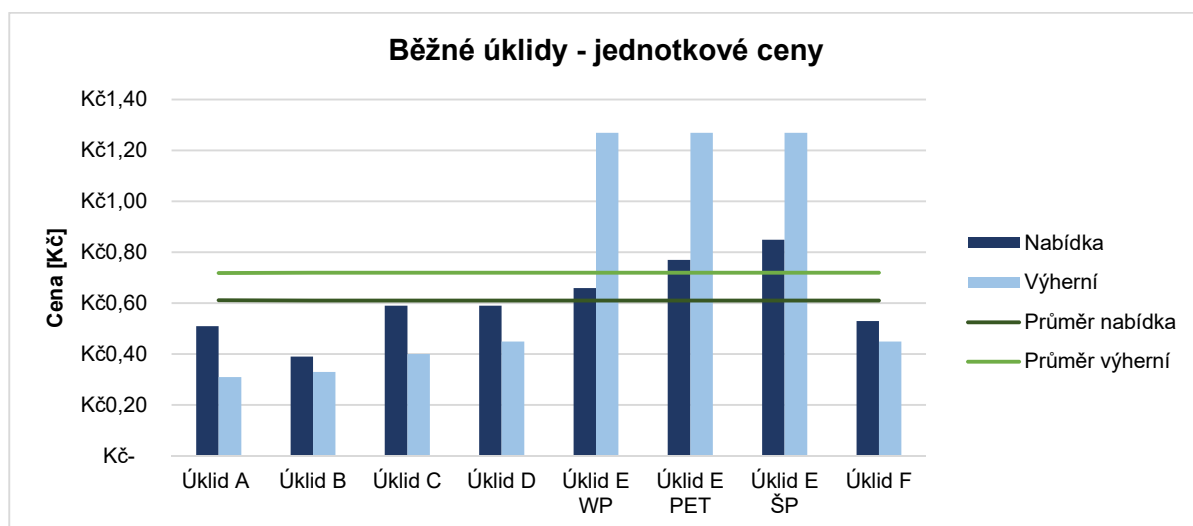
5.6 Analýza nabídnutých cen

Součástí splnění podmínek zadávacího řízení bylo vyplnění jednotkových cen na požadované služby či materiály, které jsou podrobně popsány v kapitole 5.5 Poptávané rozsahy dodávky služeb. Každý uchazeč vyplnil přiložené tabulky, ve kterých byly uvedeny modelové počty úklidů nebo množství zadaných jednotek na příštích 5 let. Tato čísla byla odvozena od počtů z roku 2014 a mírně nadhodnocena, aby konečná cena byla cenou nejvýše přípustnou a zároveň sloužila k zajištění porovnatelnosti nabídek.

Jak jsem již zmiňovala v úvodu této kapitoly, výběrové řízení proběhlo ve dvou kolech, kdy do druhého kola bylo pozměněno množství modelových jednotek. Proto neodpovídá konečná cena z mé nabídky té ze zprávy zadavatele. Protože ale nejsou množství modelových jednotek zveřejněna ve zprávě, kde jsou k dispozici pouze jednotkové ceny, rozhodla jsem se porovnat celkové ceny za provedené služby a poskytnuté materiály na základě původní zadávací dokumentace a jejím modelovém množství všech položek.

Budu porovnávat cenové nabídky sdružení „Sdružení úklidové služby“ (dále jen SÚS) a sdružení „Společnosti CFF“ (dále jen SCFF). Pro vyhodnocení jsem využila tabulky, které byly součástí příloh zadávací dokumentace, k výpočtu celkových cen za modelové množství jednotek a z výsledných hodnot jsem vytvořila několik grafů a tabulek, pomocí kterých popíši hlavní rozdíly v nabídnutých cenách.

- **Běžné úklidy**



Graf 1 - Jednotkové ceny kategorií běžných úklidů, zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 - Celkové ceny běžných úklidů, zdroj: vlastní zpracování

Typ úklidu	Nabídková cena celková	Výherní cena celková	Rozdíl (N – V)
A	7 883 044 Kč	4 791 654 Kč	3 091 390 Kč
B	5 785 645 Kč	4 895 546 Kč	890 099 Kč
C	19 983 980 Kč	13 548 461 Kč	6 435 519 Kč
D	873 168 Kč	665 976 Kč	207 192 Kč
E	4 955 738 Kč	9 113 278 Kč	- 4 157 540 Kč
F	1 347 246 Kč	1 143 888 Kč	203 358 Kč
Celkem	40 828 822 Kč	34 158 804 Kč	6 670 018 Kč

Běžné úklidy tvoří nejvíce objemnou položku zakázky, jak ukazuje celková cena v tabulce. Sdružení SÚS sice nabídlo průměrně nižší jednotkové sazby za poskytnutí úklidových služeb, ale protože každý ze 7 pavilonů nemocnice je jinak veliký, disponuje prostory různých úklidových skupin, kdy každá zaujímá jinak velikou část, a také každá kategorie vyžaduje úklidy různě frekventovaně, celkové ceny vycházejí o téměř 7 mil. Kč více než ceny SCFF, které nabídlo vyšší jednotkové sazby pouze u skupiny E. Z jednotkových hodnot lze lehce vyvodit předpokládanou náročnost úklidů. Skupiny A a B, lékařské pokoje a chodby jsou považovány za méně náročné, zatímco operační sály, zákrokové sálky a jednotky intenzivní péče patří k časově i kvalitně náročnějším.

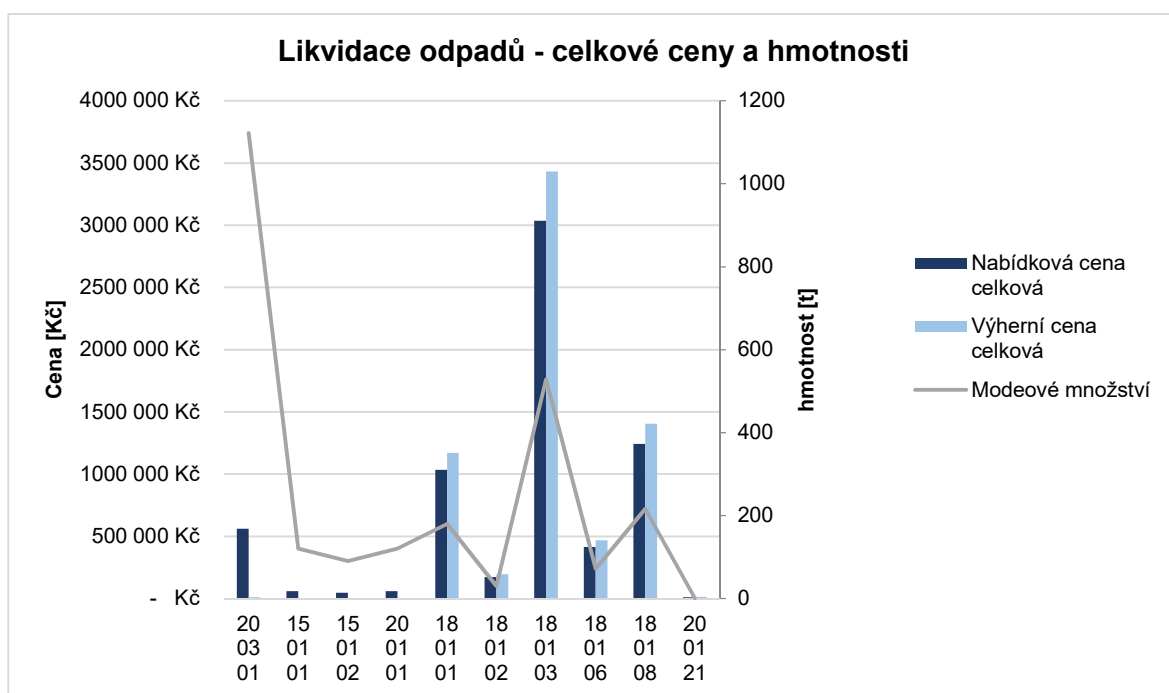
- **Mimořádné úklidy**

Tabulka 9 - Celkové ceny mimořádných úklidů, zdroj: vlastní zpracování

Úklid	Nabídková cena celková	Výherní cena celková	Rozdíl (N – V)
Ošetření marmoleí A	450 000 Kč	540 000 Kč	- 90 000 Kč
Ošetření marmoleí B	60 000 Kč	114 000 Kč	- 54 000 Kč
Krystalizace mramorů	384 000 Kč	576 000 Kč	- 192 000 Kč
Mytí oken	900 000 Kč	1 650 000 Kč	- 750 000 Kč
Mytí žaluzií	960 000 Kč	960 000 Kč	- Kč
Úklid po řemeslných pracích	1 680 000 Kč	1 365 000 Kč	315 000 Kč
Tepování koberců	72 000 Kč	72 000 Kč	- Kč
Vysávání koberců	6 000 Kč	6 000 Kč	- Kč
Mytí obkladů	7 200 Kč	36 000 Kč	- 28 800 Kč
Sanitární dny So, Ne, svátky	612 000 Kč	612 000 Kč	- Kč
Sanitární dny Po - Pá	612 000 Kč	468 000 Kč	144 000 Kč
Úklid nad smluvní rámec Po – Pá	1 275 000 Kč	975 000 Kč	300 000 Kč
Úklid nad smluvní rámec So, Ne, svátky	648 000 Kč	468 000 Kč	180 000 Kč
Praní záclon	126 000 Kč	180 000 Kč	- 54 000 Kč
Celkem	7 792 200 Kč	8 022 000 Kč	- 229 800 Kč

Pro vyhodnocení rozdílnosti cen mimořádných úklidů jsem zvolila tabulku celkových cen, protože se jedná o málo frekventované úkoly, jejichž modelové množství jednotek se výrazně liší natolik, že ceny jednotlivých položek se liší o několik řádů. Lze říci, že při nabízení těchto služeb se uchazeči shodnou v celkové ceně, avšak jednotlivé položky jsou až na výjimky oceněny s velkými rozdíly. Největší neshodu lze pozorovat u položky mytí, kdy SCFF nabízí téměř dvojnásobnou cenu oproti SÚS. Naopak SÚS požaduje za úklidy nad smluvní rámec výrazně vyšší částku.

- **Likvidace odpadu**



Graf 2 - Celkové ceny a hmotnosti odpadů, zdroj: vlastní zpracování

V grafu jsou na levé straně znázorněny celkové ceny za manipulaci a případně také likvidaci odpadů a na pravé ose modelové hmotnosti. Odpady, které nepotřebují likvidaci, ale pouze manipulaci a odnos na shromažďovací místa, jsou oceněny velmi nízkými sazbami oproti ostatním kategoriím, které vyžadují současně manipulaci, označování a odnos odpadů do skladu nebezpečného odpadu a zároveň také odvoz. Proto lze v grafu pozorovat nárůsty vysoké ceny při menším množství u odpadů z kategorie 18. Ve výherní nabídce byla cena za opady, se kterými je potřeba pouze manipulovat, 10 Kč za tunu, zatímco SÚS nabídlo tuto službu za 500 Kč za tunu. Sazba u skupiny odpadů odvozu byla nabídnuta nižší od SÚS, 5 750 Kč za tunu, zatímco od SCFF činila částku 6 500 Kč za tunu. To napovídá, že v tomto případě byla výherní nabídka v hodnotě 6 696 120 Kč vyšší než nabídka SÚS, která činila 6 635 400 Kč.

Tabulka 10 - Celkové ceny obalů na zdravotnický odpad, zdroj: vlastní zpracování

	Nabídková cena	Výherní cena	Rozdíl (N – V)
Obaly celkem	14 913 120 Kč	18 198 000 Kč	- 3 284 880 Kč

Druhou největší položkou po úklidových službách je dodávka obalových materiálů na zdravotnický odpad. Zde se nabídkové ceny lišily o více než 3 miliony Kč ve prospěch SÚS.

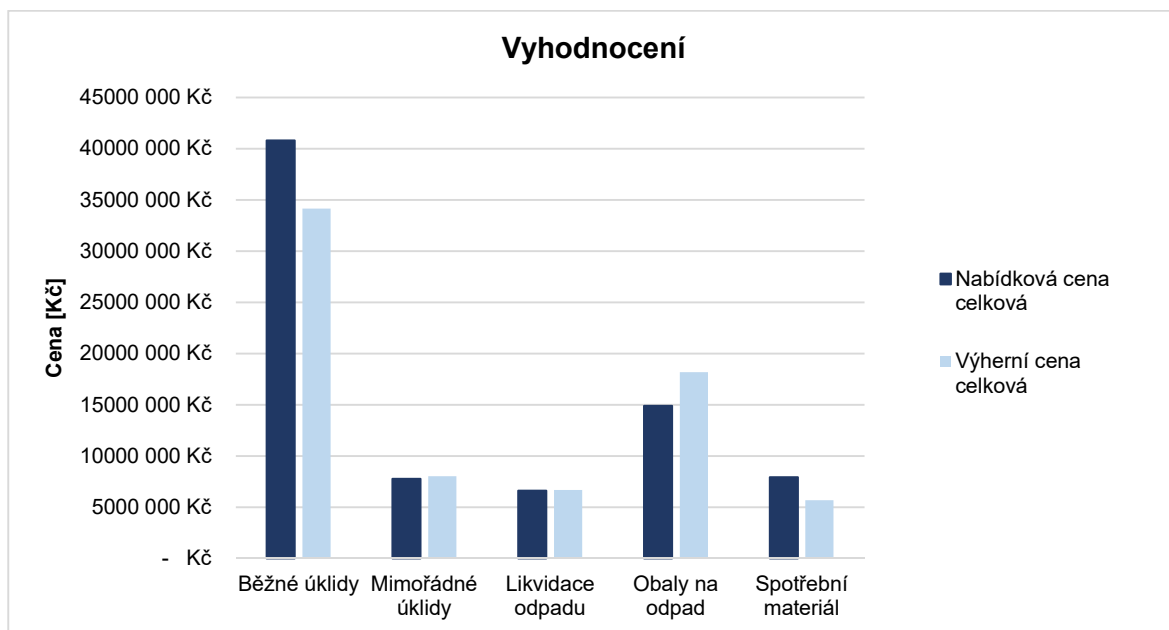
- **Dodávka materiálu**

Tabulka 11 - Celkové ceny dodávek materiálů, zdroj: vlastní zpracování

Druh spotřebního materiálu	Nabídková cena celková	Výherní cena celková	Rozdíl (N – V)
Toaletní mýdlo	135 000 Kč	122 200 Kč	12 780 Kč
Papírové ručníky	7 260 000 Kč	4 976 400 Kč	2 283 600 Kč
Toaletní papír 1	42 000 Kč	36 000 Kč	6 000 Kč
Toaletní papír 2	90 000 Kč	121 260 Kč	- 31 260 Kč
Toaletní papír 3	60 000 Kč	83 190 Kč	- 23 190 Kč
Toaletní papír 4	9 000 Kč	15 870 Kč	- 6 870 Kč
Hygienické sáčky	324 000 Kč	324 000 Kč	- Kč
Celkem	7 920 000 Kč	5 678 940 Kč	2 241 060 Kč

Součástí úklidových prací je také doplňování spotřebního materiálu. Z tabulky vyplývá, že rozdíl, který vznikl mezi nabídkami, způsobily pouze nabídnuté ceny za papírové ručníky, jejichž počet balení je výrazně vyšší než ostatních položek. Zároveň také nákupní cena je o řád vyšší, a protože jednotkové ceny uchazečů se liší téměř o 200 Kč, vzniká rozdíl mezi nabídkami více než 2 miliony Kč.

5.7 Vyhodnocení výběrového řízení



Graf 3 - Vyhodnocení výběrového řízení, zdroj: vlastní zpracování

Na základě analýzy nabídnutých cen lze říci, že sdružení SÚS nabídlo vyšší ceny za běžné úklidové služby a spotřební materiál, zatímco sdružení SCFF plánuje poskytovat zajištění obalů na zdravotnický odpad za vyšší sazby. Co se týká mimořádných úklidů a likvidace odpadu, uchazeči se sice významně lišili v jednotkových cenách, ale v součtu nabízeli ceny podobné.

Celkové nabídnuté částky v prvním kole se lišily o více než 5 milionů Kč, zatímco v kole druhém o více než 8 milionů Kč. Z toho lze vyvodit, že při snižování modelových počtů došlo k jejich snížení v kategoriích, ve kterých sdružení SÚS nabízelo vyšší ceny.

Výběrové řízení proběhlo dle dnes již neplatného Zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, podle kterého se posuzovala ekonomická výhodnost nabídky především na základě nejnižší nabídkové ceny. Na ostatní hodnotící prvky, jako například kvalitu služeb, nebyl brán takový zřetel. V zadávací dokumentaci bylo také uvedeno, že jediným hodnotícím kritériem je nejnižší nabídková cena a na základě toho byla pro poptávané služby vybrána Společnost CFF.

6 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo podrobně popsat postup výběrového řízení na poskytovatele FM služeb prováděného dle Zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek a charakterizovat odlišnosti od soukromého řízení. Závěrem lze konstatovat, že soukromému zadavateli se doporučuje využití některých postupů, ale není to zcela nezbytné. Zpravidla je důležité, aby poskytl vybraným uchazečům důkladně vypracovanou zadávací dokumentaci, na základě které potenciální dodavatelé vytvoří své nabídky. Hlavním důvodem je, aby zadavatel mohl nabídky jednoduše porovnat. Dalším rozdílem je, že v případě soukromých řízení není potřeba se při vyhodnocení řídit jakýmkoliv pravidly, ale je čistě na zadavateli, jaké si pro výběr stanoví podmínky. Po přijetí nabídek od potenciálních dodavatelů je také možné vyjednávat o lepších podmínkách nebo o snížení ceny. Zatímco ve veřejné správě se nabídky hodnotí na základě ekonomické výhodnosti, což ve většině případů znamená na základě nejnižší nabídkové ceny. V Zákoně č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, který byl platný do roku 2016, byla přikládána hladině ceny mnohem větší váha. Od roku 2016, kdy vzešel v platnost nový Zákon o zadávání veřejných zakázek už mohou mít hodnotící kritéria, jako například kvalita poskytovaných služeb, zkušenosti s dodavatelem a podobné, větší rozhodovací váhu než tomu bylo dříve. Tento posun je velmi sympatický, avšak veřejní zadavatelé se i dnes, více jak 3 roky po zavedení nového zákona, bojí této změny využívat a upřednostnit tak nabídku, která nemusí mít právě nejnižší hodnotu, z důvodu většího rizika napadnutelnosti.

V práci byla dále zpracována a blíže rozvedena problematika facility managementu jako samotného oboru. V první řadě byl charakterizován pojem „Facility management“ včetně pohledu do historie a byly přiblíženy hlavní přínosy a rizika zavedení facility managementu do společnosti. Největším přínosem by mělo být zvýšení efektivity pracovníků ve firmě, životnosti dané nemovitosti a zároveň snížení nákladů na její celkový chod. Dále byly zmíněny formy zajištění těchto služeb, jejich rozdělení a charakteristika. Na to navazovala kapitola o legislativě, která podrobně popisuje tento obor. V té je popsán význam poměrně nově zavedeného celosvětového standardu ISO 41000 Facility management, který doplňuje již dlouho používanou normu ISO 9000 určenou k nastavení řízení společnosti, a také nahrazuje první dvě části normy ČSN EN 15221.

Kromě rozdílů mezi veřejným a soukromým sektorem byl také podrobně popsán průběh zadávacího řízení dle ZZVZ od uveřejnění oznámení až po podpis smlouvy s vybraným uchazečem včetně následné možnosti podávání námitek na výsledky

výběrového řízení a případného řízení o přezkoumání úkonu zadavatele. Součástí jsou také běžné náležitosti zadávací dokumentace, možnost požadování poskytnutí jistoty zadavatelem, požadavky na specifikaci služeb a také způsoby ocenění zakázky.

Pro vytvoření kvalitní nabídky je potřeba ve společnosti zastoupit několik dílčích pozic, které spolehlivě zajistí všechny požadované náležitosti pro její podání. Proces začíná, když obchodní manažer shledá vypsání výběrového řízení za dosažitelné. Následuje vytvoření cenové nabídky, se kterou pomáhá provozní manažer, zatímco účetní a právní oddělení shromažďují dokumenty potřebné ke splnění kvalifikace uchazeče. Z pohledu zadavatele je po vypracování a odeslání zadávací dokumentace důležité provést analýzu trhu a vědět, které společnosti by byly pro zakázku nejvhodnější. V případě veřejného řízení tato informace slouží spíše k získání přehledu o možných uchazečích nebo pro vytvoření seznamu oslovaných uchazečů v případě, že se zadavatel rozhodne oslovit dle zákona nejméně 5 dodavatelů přímo. V soukromém sektoru je však velmi důležitá, protože na jejím základě zadavatel teprve oslovuje vybrané dodavatele. Velmi podstatnou roli hraje také výběr dodavatele, protože je potřeba, aby splňoval předem určené požadavky. Veřejné řízení má tu výhodu, že kvalifikační předpoklady jsou určeny v zadávací dokumentaci a dodavatel, který je nespĺňuje, se řízení ani nezúčastní nebo bude vyloučen hned zpočátku. Zatímco soukromý zadavatel si tyto informace zjišťuje ještě před oslovením potenciálního dodavatele, případně společně s ním.

Pro analýzu výběrového řízení jsem využila získané podklady cenové nabídky na poskytovatele úklidových prací a likvidace odpadů včetně poskytování materiálů potřebných pro jejich vykonání v objektech Masarykova onkologického ústavu. Jednalo se o otevřené nadlimitní výběrové řízení, které je specifické tím, že proběhlo dvakrát. První kolo bylo zrušeno, protože nabídka s nejnižší cenou byla shledána jako příliš nízká a proto bylo vypsáno nové řízení, ve kterém došlo k mírnému snížení objemů prací. Výsledkem mé analýzy je porovnání nabízených cen v prvním kole a vyhodnocení vzniklých rozdílů mezi dvěma cenovými nabídkami, kdy jedna z nich byla právě ta, která se stala vítězem výběrového řízení. Zároveň toto řízení bylo názorným příkladem, kdy jediným hodnotícím kritériem byla nejnižší nabízená cena.

Použitá literatura

- [1] ŠTRUP, Ondřej. *Základy facility managementu*. Praha: Professional Publishing, 2014. ISBN isbn:978-80-7431-143-7.
- [2] KUDA, František a Eva BERÁNKOVÁ. *Facility management v technické správě a údržbě budov*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 9788074311147.
- [3] VYSKOČIL, Vlastimil K. *Facility management: procesy a řízení podpůrných činností*. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 9788086946979.
- [4] ŠTRUP, Ondřej. Význam ISO 41000 pro další rozvoj facility managementu. *Tzbinfo* [online]. ČR, 2018 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.tzb-info.cz/normy-a-pravni-predpisy-facility-management/18240-vyznam-iso-41000-pro-dalsi-rozvoj-facility-managementu>
- [5] BIM a Facility Management (FM). *BIM Koncepce 2022* [online]. ČR, 2017 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.koncepcebim.cz/296-5-6-bim-a-facility-management-fm>
- [6] BERÁNKOVÁ, Eva. Základy Facility managementu. *Tzbinfo* [online]. ČR, 2013 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.tzb-info.cz/facility-management/10072-zaklady-facility-managementu>
- [7] Historie IFMA. *IFMA Czech Republic Chapter* [online]. ČR: IFMA [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <http://ifma.cz/historie/>
- [8] About IFMA. *IFMA* [online]. USA: IFMA [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.ifma.org/about/about-ifma>
- [9] ŠTRUP, Ondřej. "Facility management", příležitost zvýšit produktivitu práce. *FM Institute* [online]. 2017 [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <http://www.fminstitute.cz/index.php/clanky/206-iso-41000-facility-management-prilezitest-zvysit-produktivitu-prace>
- [10] ATKIN, Brian a Adrian BROOKS. *Total facility management*. Fourth edition. Southern Gate, Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons, 2015. ISBN 1118655389.

- [11] *United States: New ISO standard in development to facilitate facilities management* [online]. London: MENA Report, 2016 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <http://ezproxy.techlib.cz/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.techlib.cz/docview/1822368101?accountid=119841>
- [12] *Zákon č. 134/2016 Sb.: Zákon o zadávání veřejných zakázek*. In: ČR, 2016, ročník 2016, číslo 134.
- [13] FM Institute - bulletin. *FM Institute* [online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: http://www.fminstitute.cz/images/files/pdf/Bulletin_FM_Institute_8_2017.pdf
- [14] ŠTRUP, Ondřej a Pavel NÁCOVSKÝ. Problematika komplexního integrovaného FM ve veřejné správě. *FM Institute* [online]. Praha: FM Institute [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.dropbox.com/s/61pdv4kmntcy24e/2-Problematika%20komplexn%C3%ADho%20integrovan%C3%A9ho%20FM%20ve%20ve%C5%99ejn%C3%A9%20spr%C3%A1v%C4%9B.pdf>
- [15] MATĚJKOVÁ, Eva. *Výběrové řízení na poskytovatele FM služeb v podmínkách metodiky BIM* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/86384/F1-DP-2020-Matejkova-Eva-VR%20na%20poskytovatele%20FM%20sluzeb%20v%20podminkach%20BIM.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Diplomová práce. ČVUT Fakulta stavební.
- [16] Finanční limity pro zadávání veřejných zakázek od 1. ledna 2020. *Stavební online* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://stavebnionline.cz/default.asp?Typ=1&ID=2&Pop=2&IDm=2600018&Menu=Limity%20od%201.%201.%202020&NazevM=%C8I%E1nky>
- [17] Procurement of facility management. *RICS* [online]. UK: RICS, IFMA, 2018 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.rics.org/globalassets/rics-website/media/upholding-professional-standards/sector-standards/real-estate/procurement-of-facility-management-1st-edition-rics.pdf>
- [18] NOVOTNÁ, Lenka a Alena TICHÁ. Outsourcing jako nástroj Facility managementu pro zefektivnění provozu firmy. *Tzbinfo* [online]. Brno, 2015 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.tzb-info.cz/fm-sluzby/12643-outsourcing-jako-nastroj-facility-managementu-pro-zefektivneni-provozu-firmy>
- [19] *Zákon č. 320/2001 Sb.: Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)*. In: ČR, 2001, ročník 2001, číslo 320.
- [20] TOMÁNKOVÁ, Jaroslava a Dana ČÁPOVÁ. *Management staveb*. Praha: FinEco, 2013. ISBN 9788086590127.

Seznam obrázků

<i>Obr. 1 - Schéma facility managementu podle ČSN EN 15221, zdroj: [1] Základy FM.....</i>	<i>12</i>
<i>Obr. 2 - Definice "3P", zdroj: vlastní zpracování [3].....</i>	<i>13</i>
<i>Obr. 3 - Definice "5P", zdroj: vlastní zpracování [1].....</i>	<i>13</i>
<i>Obr. 4 Vývoj FM, zdroj: vlastní zpracování [3].....</i>	<i>15</i>
<i>Obr. 5 – ISO 41000, zdroj: [9] FM Institute.....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 6 - Princip "3E", zdroj: vlastní zpracování.....</i>	<i>28</i>
<i>Obr. 7 - Průběh zadávacího řízení, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	<i>30</i>
<i>Obr. 8 - Dělení poskytovatelů dle velikosti působnosti, zdroj: vlastní zpracování [17].....</i>	<i>44</i>
<i>Obr. 9 - Požadavky na dodavatele, zdroj: vlastní zpracování [17].....</i>	<i>45</i>

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 - Přínosy a rizika zavedení FM služeb, zdroj: vlastní zpracování [10]</i>	15
<i>Tabulka 2 - Přehled částí ČSN EN 15221, zdroj: vlastní zpracování [2, 7]</i>	24
<i>Tabulka 3 - Limity veřejných zakázek, zdroj: vlastní zpracování [16]</i>	28
<i>Tabulka 4 - Druhy ocenění, zdroj: vlastní zpracování [17]</i>	35
<i>Tabulka 5 - Specifikace úklidů, zdroj: vlastní zpracování</i>	46
<i>Tabulka 6 - Druhy odpadů, zdroj: vlastní zpracování</i>	48
<i>Tabulka 7 - Uchazeči o zakázku, zdroj: vlastní zpracování</i>	49
<i>Tabulka 8 - Celkové ceny běžných úklidů, zdroj: vlastní zpracování</i>	51
<i>Tabulka 9 - Celkové ceny mimořádných úklidů, zdroj: vlastní zpracování</i>	51
<i>Tabulka 10 - Celkové ceny obalů na zdravotnický odpad, zdroj: vlastní zpracování</i>	53
<i>Tabulka 11 - Celkové ceny dodávek materiálů, zdroj: vlastní zpracování</i>	53

Seznam grafů

<i>Graf 1 - Jednotkové ceny kategorií běžných úklidů, zdroj: vlastní zpracování</i>	<i>50</i>
<i>Graf 2 - Celkové ceny a hmotnosti odpadů, zdroj: vlastní zpracování</i>	<i>52</i>
<i>Graf 3 - Vyhodnocení výběrového řízení, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	<i>54</i>

Seznam příloh

Příloha 1 – Tabulka celkových cen za běžné úklidy

Příloha 2 – Tabulka celkových cen za mimořádné úklidy

Příloha 3 – Tabulka celkových cen za množství odvezeného odpadu

Příloha 4 – Tabulka celkových cen za množství potřebných obalů na zdravotnické odpady

Příloha 5 – Tabulka celkových cen za množství spotřebního materiál

Příloha 1

Pavilon	Kategorie	Výměra [m ²]	Nabídková cena za 1 m ² (Kč bez DPH)	Výherní cena za 1 m ² (Kč bez DPH)	Počet úklidů (2014)	Modelový počet úklidů (5 let)	Nabídková cena za modelový počet úklidů (bez DPH)	Výherní cena za modelový počet úklidů (bez DPH)
Bakešův pavilon	A	594,1	0,51	0,31 Kč	252	1512	458 122,39 Kč	278 466,55 Kč
	B	955,23	0,39	0,33 Kč	252	1512	563 280,03 Kč	476 621,56 Kč
	C	901,84	0,59	0,40 Kč	730	4380	2 330 534,93 Kč	1 580 023,68 Kč
Morávkův pavilon	A	535	0,51	0,31 Kč	252	1512	412 549,20 Kč	250 765,20 Kč
	B	410	0,39	0,33 Kč	252	1512	241 768,80 Kč	204 573,60 Kč
	D	765	0,59	0,45 Kč	252	1512	682 441,20 Kč	520 506,00 Kč
Fakultní nemocnice u Sv. Anny	A	357,3	0,51	0,31 Kč	252	1512	275 521,18 Kč	167 473,66 Kč
	B	150,9	0,39	0,33 Kč	252	1512	88 982,71 Kč	75 293,06 Kč
	D	145,8	0,59	0,45 Kč	252	1512	130 065,26 Kč	99 202,32 Kč
Masarykův pavilon	A	3414,89	0,51	0,31 Kč	252	1512	2 633 289,98 Kč	1 600 627,24 Kč
	B	2264,73	0,39	0,33 Kč	252	1512	1 335 465,99 Kč	1 130 009,68 Kč
	C	3601,23	0,59	0,40 Kč	730	4380	9 306 298,57 Kč	6 309 354,96 Kč
Wernerův pavilon	A	470,5	0,51	0,31 Kč	252	1512	362 811,96 Kč	220 532,76 Kč
	B	944,04	0,39	0,33 Kč	252	1512	556 681,51 Kč	471 038,20 Kč
	C	90,33	0,59	0,40 Kč	730	4380	233 430,79 Kč	158 258,16 Kč
	F	840,6	0,53	0,45 Kč	504	3024	1 347 246,43 Kč	1 143 888,48 Kč
	D	68	0,59	0,45 Kč	252	1512	60 661,44 Kč	46 267,20 Kč
PET centrum	E	2735,9	0,66	1,27 Kč	365	2190	3 954 469,86 Kč	7 609 358,67 Kč
	A	874,7	0,51	0,31 Kč	252	1512	674 498,66 Kč	409 989,38 Kč
Švejdův pavilon	E	43,75	0,77	1,27 Kč	252	1512	50 935,50 Kč	84 010,50 Kč
	A	3976,36	0,51	0,31 Kč	252	1512	3 066 250,72 Kč	1 863 799,46 Kč
	B	5086,6	0,39	0,33 Kč	252	1512	2 999 466,29 Kč	2 538 009,94 Kč
Celkem	C	3139,74	0,59	0,40 Kč	730	4380	8 113 716,11 Kč	5 500 824,48 Kč
	E	510,52	0,85	1,27 Kč	365	2190	950 332,98 Kč	1 419 909,28 Kč
Celkem							40 828 822,48 Kč	34 158 804,02 Kč

Příloha 2

Popis výkonu	Poznámka	Jednotka	Množství jednotek (2014)	Modelové množství jednotek (5 let)	Nabídnutá jednotková cena (Kč bez DPH)	Výherní jednotková cena (Kč bez DPH)	Nabídnutá cena za modelové množství jednotek (Kč bez DPH)	Výherní cena za modelové množství jednotek (Kč bez DPH)
ošetření marmolei polymerací (A)	Výkon zahrnuje vyklizení mobiliáře, odstranění stávajících vrstev polymerace, nanášení 2 vrstev vosku a opětovné nastěhování mobiliáře	m ²	2500	15000	30	36,00 Kč	450 000,00 Kč	540 000,00 Kč
ošetření marmolei polymerací (B)	Výkon zahrnuje nanášení 1 vrstvy vosku (pro případ, že 2 vrstvy - viz výše - nebudou stačit)	m ²	1000	6000	10	19,00 Kč	60 000,00 Kč	114 000,00 Kč
krystalizace mramorů		m ²	800	4800	80	120,00 Kč	384 000,00 Kč	576 000,00 Kč
mytí oken včetně rámu a parapetů		m ²	25000	150000	6	11,00 Kč	900 000,00 Kč	1 650 000,00 Kč
mytí žaluzií		m ²	20000	120000	8	8,00 Kč	960 000,00 Kč	960 000,00 Kč
komplexní úklid po řemeslných pracích		hod	3500	21000	80	65,00 Kč	1 680 000,00 Kč	1 365 000,00 Kč
tepování koberců		m ²	1500	9000	8	8,00 Kč	72 000,00 Kč	72 000,00 Kč
vyšívání koberců nad rámec pravidelného úklidu		m ²	1000	6000	1	1,00 Kč	6 000,00 Kč	6 000,00 Kč
mytí obkladů nad rámec pravidelného úklidu		m ²	1200	7200	1	5,00 Kč	7 200,00 Kč	36 000,00 Kč
sanitární den na COS, ARO, JIP, lůžkových odděleních (So, Ne, svátky)	dle pokynů pověřených zaměstnanců MOU se v rámci sanitárního dne provádí např. vystěhování veškerého volného vybavení, mytí veškerých povrchů (s výjimkou odborného lékařského zařízení a zdravotnických prostředků), omyvatelných stěn a stropů, vnitřní strany oken a okenních rámu, vnitřních žaluzií, dveří, umyvadla, zařízení předmetů soc. zařízení, radiátorů a podlah a následná dezinfekce výše uvedených prvků	hod	1200	7200	85	85,00 Kč	612 000,00 Kč	612 000,00 Kč
sanitární den na COS, ARO, JIP, lůžkových odděleních (pracovní dny)		hod	1200	7200	85	65,00 Kč	612 000,00 Kč	468 000,00 Kč
úklid nad smluvní rámec Po - Pá (např. úklid po havárii automatu na kávu, mytí svídel apod.)		hod	2500	15000	85	65,00 Kč	1 275 000,00 Kč	975 000,00 Kč
úklid nad smluvní rámec So, Ne, svátky (např. úklid po havárii automatu na kávu, mytí svídel apod.)		hod	1200	7200	90	65,00 Kč	648 000,00 Kč	468 000,00 Kč
praní záclon		m ²	1500	9000	14	20,00 Kč	126 000,00 Kč	180 000,00 Kč
Celkem							7 792 200,00 Kč	8 022 000,00 Kč

Příloha 3

Množství odpadu za rok							
Kód odpadu	Množství odpadu za 1 rok (t)	Nabídnutá cena za odvoz 1 t odpadu (Kč bez DPH)	Výherní cena za odvoz 1 t odpadu (Kč bez DPH)	Modelové množství odpadu v t* (5 let)	Nabídnutá cena za modelové množství odpadu (Kč bez DPH)	Výherní cena za modelové množství odpadu (Kč bez DPH)	
20 03 01	187	500,00 Kč	10,00 Kč	1122	561 000,00 Kč	11 220,00 Kč	
15 01 01	20	500,00 Kč	10,00 Kč	120	60 000,00 Kč	1 200,00 Kč	
15 01 02	15	500,00 Kč	10,00 Kč	90	45 000,00 Kč	900,00 Kč	
20 01 01	20	500,00 Kč	10,00 Kč	120	60 000,00 Kč	1 200,00 Kč	
18 01 01	30	5 750,00 Kč	6 500,00 Kč	180	1 035 000,00 Kč	1 170 000,00 Kč	
18 01 02	5	5 750,00 Kč	6 500,00 Kč	30	172 500,00 Kč	195 000,00 Kč	
18 01 03	88	5 750,00 Kč	6 500,00 Kč	528	3 036 000,00 Kč	3 432 000,00 Kč	
18 01 06	12	5 750,00 Kč	6 500,00 Kč	72	414 000,00 Kč	468 000,00 Kč	
18 01 08	36	5 750,00 Kč	6 500,00 Kč	216	1 242 000,00 Kč	1 404 000,00 Kč	
20 01 21	0,15	11 000,00 Kč	14 000,00 Kč	1	9 900,00 Kč	12 600,00 Kč	
CELKEM za odpady					6 635 400,00 Kč	6 696 120,00 Kč	

Příloha 4

Množství obalů na zdravotnické odpady							
Obal	Množství obalů na odpad za 1 rok v ks*	Nabídnutá cena za 1 ks (Kč bez DPH)	Výherní cena za 1 ks (Kč bez DPH)	Modelové množství obalů na odpad v ks* (5 let)	Nabídnutá cena za modelové množství obalů za 5 let v Kč bez DPH	Výherní cena za modelové množství obalů za 5 let v Kč bez DPH	
60l kontejner-klínikbox hranatý	9 000	158,00 Kč	174,00 Kč	54 000	8 532 000,00 Kč	9 396 000,00 Kč	
30l kontejner-klínikbox - hranatý	3 500	120,00 Kč	138,00 Kč	21 000	2 520 000,00 Kč	2 898 000,00 Kč	
60l pytle - ks celkem - žlutý - tloušťka 0,1 mm	45 000	1,97 Kč	7,00 Kč	270 000	531 900,00 Kč	1 890 000,00 Kč	
60l pytle - transparentní	48 000	3,66 Kč	2,00 Kč	288 000	1 054 080,00 Kč	576 000,00 Kč	
60 l pytle - modrý	25 000	2,00 Kč	1,50 Kč	150 000	300 000,00 Kč	225 000,00 Kč	
20 l pytle - žlutý - tloušťka 0,1 mm	120 000	1,53 Kč	3,30 Kč	720 000	1 101 600,00 Kč	2 376 000,00 Kč	
20 l pytle - transparentní	132 000	1,07 Kč	1,00 Kč	792 000	847 440,00 Kč	792 000,00 Kč	
20l pytle - modrý	5 000	0,87 Kč	1,50 Kč	30 000	26 100,00 Kč	45 000,00 Kč	
CELKEM za obaly					14 913 120,00 Kč	18 198 000,00 Kč	

Příloha 5

Položka	Specifikace	Jednotka	Nabídnutá jednotková cena (Kč bez DPH)	Výherní jednotková cena (Kč bez DPH)	Počet jednotek (2014)	Modelové množství jednotek (5 let)	Nabídnutý celkový cena za 5 modelových let v Kč bez DPH	Výherní celková cena za 5 modelových let v Kč bez DPH
Toaletní mýdlo	Mýdlo jemné, tekuté, pH neutrální	litr	15,00 Kč	13,58 Kč	1500	9000	135 000,00 Kč	122 220,00 Kč
Papírové ručníky	ručníky papírové skládané, o rozměrech 22 x 20,7 cm, dvouvrstvé, 100% bílá celulóza (potisk možný)	balení (5.000ks/bal.)	550,00 Kč	377,00 Kč	2200	13200	7 260 000,00 Kč	4 976 400,00 Kč
Toaletní papír	jednovrstvý, průměr role 23 cm, délka návínu minimálně 280 m, šedý, recyklovaný	role	14,00 Kč	12,00 Kč	500	3000	42 000,00 Kč	36 000,00 Kč
Toaletní papír	dvouvrstvý, průměr role 23 cm, délka návínu minimálně 230 m, bílý, recyklovaný, bělost minimálně 70%, vrstvy spojené mikroembossingem a neoddělují se od sebe	role	30,00 Kč	40,42 Kč	500	3000	90 000,00 Kč	121 260,00 Kč
Toaletní papír	dvouvrstvý, průměr role 19 cm, délka návínu minimálně 160 m, bílý s bělostí minimálně 70%, dutinka maximálně 6 cm, hmotnost minimálně 550 g/role	role	20,00 Kč	27,73 Kč	500	3000	60 000,00 Kč	83 190,00 Kč
Toaletní papír	dvouvrstvý, počet útržků minimálně 250 ks, délka návínu minimálně 28 m, recyklovaný	role	3,00 Kč	5,29 Kč	500	3000	9 000,00 Kč	15 870,00 Kč
Hygienické mikrotérové sáčky	rozměry 23,5 x 13 cm pro plastový zásobník 13 x 9,5 cm	kus	0,36 Kč	0,36 Kč	150000	900000	324 000,00 Kč	324 000,00 Kč
Celkem							7 920 000,00 Kč	5 678 940,00 Kč