



Kvalitativní kritéria v praxi

Jak na efektivitu, účelnost a
hospodárnost (3E)

Petr Milas

Proč nejnižší cena nestačí?

Formální jistota, reálné riziko

Nejnižší cena často znamená nekvalitní plnění a skryté vícenáklady.

Dlouhodobá neúspornost

Počáteční úspora se může proměnit v dražší provoz a opravy.

V rozporu s 3E

Zásady 3E vyžadují hodnocení efektivity a účelnosti, nejen ceny.



Rizika fixních limitů pro váhu ceny

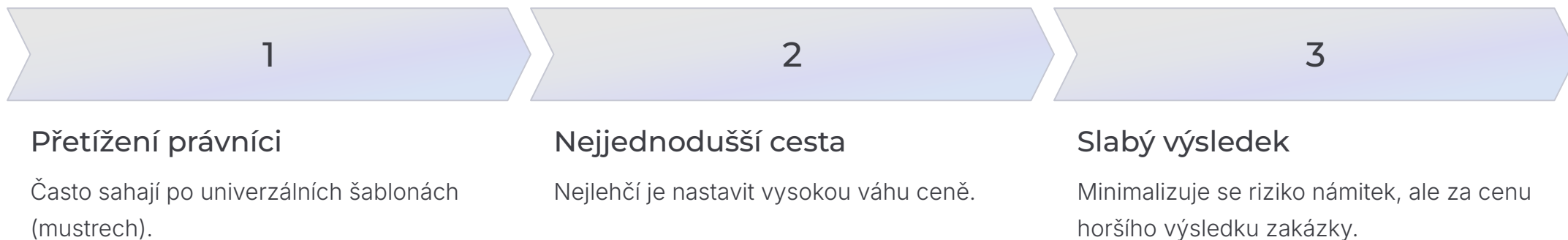
Některé úřady stále vyžadují minimální váhu ceny (např. 50 %), což přináší problémy.

- **Omezuje flexibilitu:** Brání reagovat na specifickou povahu zakázky (např. u kreativních služeb).
- **Popírá principy 3E:** Je v rozporu s logikou finanční kontroly a hospodárnosti.
- **Nevypovídá o kvalitě:** Zejména u expertních a tvůrčích služeb cena není měřítkem kvality.

Cena $\neq$ Kvalita

Past právních mustrů

Jak vzniká neefektivní zadání zaměřené na cenu?



Řešení: Správné rozdělení rolí

Právník

- Zajišťuje právní rámec
- Hlídá formální správnost

Odborník

- Definuje obsah a cíle
- Navrhuje kritéria kvality



Jak na subjektivní kritéria transparentně

U kreativních a strategických zakázek se jim nevyhnete. Klíčem je proces.

01

Vícečlenná komise

Ideálně 5–7 členů pro zajištění objektivity.

02

Zapojení expertů

Přizvěte externí odborníky na danou oblast.

03

Jasná metodika

Vytvořte detailní scoringové tabulky.

04

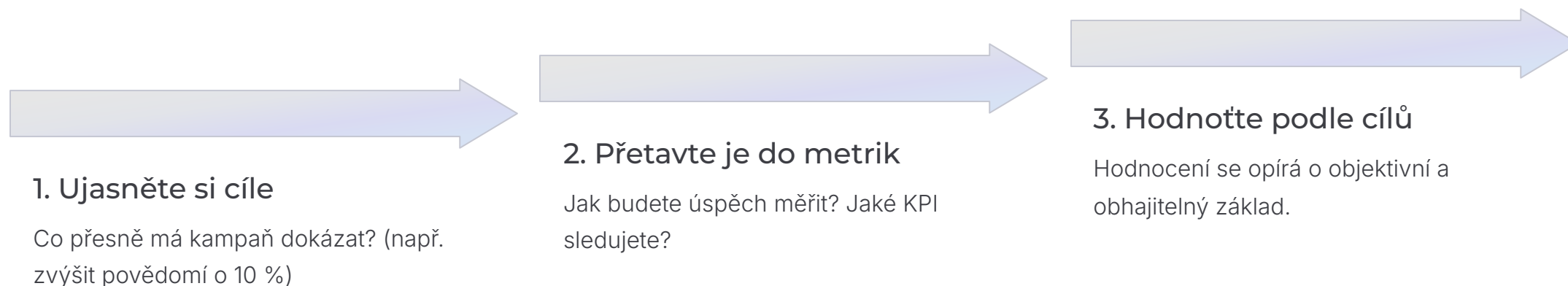
Důkladná dokumentace

Pečlivě zdůvodněte každé bodové hodnocení.

 **Výsledek:** Férový, odborný a obhajitelný proces s menším rizikem napadení.

Cíle komunikace = základ kritérií

Jak proměnit "subjektivní" hodnocení v objektivně měřitelné?



❏ **Pohled ÚOHS:** Úřad primárně posuzuje transparentnost procesu, ne obsah strategie. Jasně definované cíle jsou vaší nejlepší obranou.

Příklad: Hodnocení kvality strategie (30 %)

Jak může vypadat popis hodnotícího kritéria v zadávací dokumentaci?

1

Soulad s cíli a analýzou

Posuzuje se, zda strategie reaguje na cíle zadavatele a zjištění ze SWOT analýzy.

2

Porozumění cílové skupině

Hodnotí se detailnost analýzy cílových skupin a jejich nákupních zvyklostí.

3

Potenciál sdělení a témat

Jaký je potenciál navržených témat a klíčového sdělení oslovit cílovou skupinu a ovlivnit její chování.

4

Měřitelnost a racionalita

Zda návrh obsahuje racionální odhad dopadů (např. odhadovaný nárůst znalosti značky).

📌 Vysoká váha (zde 30 %) dává uchazečům jasný signál, že kvalita strategie je pro zadavatele klíčová.

Opřete se o authority

Hodnocení kvality není jen "dobrá praxe", ale požadavek nejvyšších kontrolních orgánů.

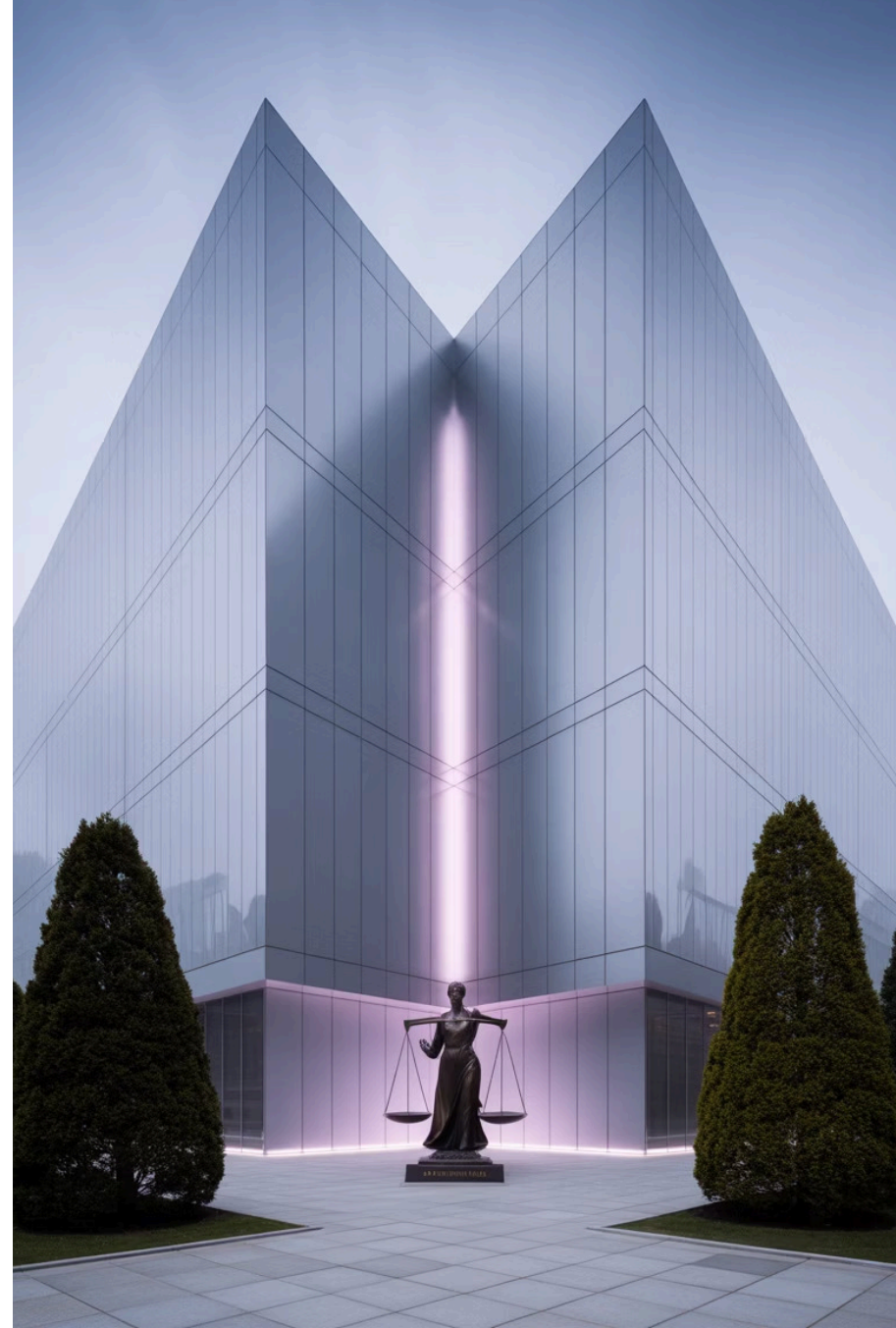
Nejvyšší správní soud

Požaduje, aby zadávací dokumentace byla transparentní, konkrétní a srozumitelná – což umožňuje hodnocení kvality.

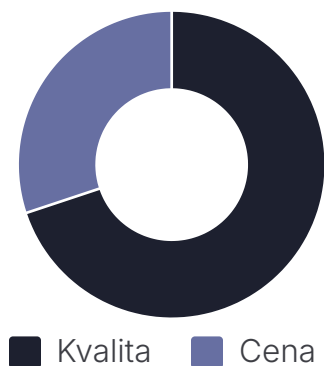
Nejvyšší kontrolní úřad

Kladně hodnotí, pokud zadavatel posuzuje ekonomickou výhodnost (cena + kvalita) a prokazuje tak účelnost a hospodárnost.

Kombinace **cena + kvalita** je správná a obhajitelná cesta.



Poměr cena/kvalita v praxi



Nebojte se dát kvalitě váhu

Lze úspěšně vypsát veřejnou zakázku i s poměrem **70 % kvalita a 30 % cena**. Cena nemusí být dominantní, pokud je to odůvodněno povahou zakázky.

Typické příklady:

- Marketingové a PR služby
- IT vývoj a konzultace
- Strategické poradenství
- Architektonické a kreativní práce

Praktický příklad hodnocení: Kvalita strategie

- 1 zda je navrhovaná strategie vhodná s ohledem na úroveň znalostí cílové skupiny ohledně dané problematiky a zohledňuje zároveň příležitosti vzešlé ze SWOT analýzy;
- 2 úroveň a detailnost zpracování analýzy nákupních zvyklostí a detailnost zadaných cílových skupin;
- 3 výběr nejvhodnějších témat pro komunikaci v krátkodobém (dvouletém) i střednědobém (pětiletém) období, přičemž za nejvhodnější téma bude považováno to, které má největší potenciál, v rámci zvoleného období, oslovit co největší část cílové skupiny a ovlivnit její preference;
- 4 úroveň potenciálu zvýšit informovanost veřejnosti o dané problematice, stanoví racionální odhad dosažené spontánní i podpořené znalosti nejdůležitějších témat pro komunikaci v rámci prvního dvouletého cyklu;
- 5 u návrhu klíčového sdělení (sloganu) úroveň potenciálu oslovit cílové skupiny (tj. v jakém rozsahu a čím je podložena schopnost klíčového sdělení oslovit cílové skupiny) a jeho soulad s cíli komunikační strategie;
- 6 zdali vytváří prostředí a komunikační příběh pro rozvinutí dialogu s cílovou skupinou, čímž automaticky přispěje ke zvýšení edukace o dané problematice,
- 7 úroveň potenciálu vysvětlit nejrůznější kvalitativní parametry dané problematiky a přehled, jak to dokáže v čase;
- 8 úroveň potenciálu ovlivnit chování cílové skupiny.

Hodnotící komise bude v rámci tohoto subkritéria hodnotit každé doporučení jak jednotlivě, tak i ve vzájemných souvislostech. Jako nejvhodnější nabídka bude vyhodnocen takový návrh komunikační strategie, který bude nejlépe odpovídat zadavateli vymezeným komunikačním cílům, cílovým skupinám, požadovaným kvalifikovaným výsledkům kampaně a preferencím zadavatele uvedeným v zadávací dokumentaci.

Shrnutí: Klíčové principy

- Cena sama o sobě nestačí pro posouzení hospodárnosti.
- Fixní limity na váhu ceny jsou často v rozporu s principy 3E.
- Subjektivní kritéria jsou nutnost, klíčem je transparentní proces hodnocení.
- Základem kvalitních kritérií jsou jasně definované cíle a metriky.
- Spolupráce odborníka (obsah) a právníka (forma) je nezbytná.

Cena + 3E + Odbornost = Výsledek

Proč se úřady kvalitě brání?

Příprava kvalitní ZD je náročná na čas i odbornost.

Některé úřady proto volí rizikové zkratky:

Dělení zakázek

Umělé dělení velkých zakázek, aby se vešly do limitu pro zakázky malého rozsahu.

Nevhodné nástroje

Nákup kreativních služeb přes dynamický nákupní systém (DNS), který je pro to nevhodný.

Důsledek: Neefektivní kampaně a negativní závěry NKÚ.

Dobrá zakázka jako vaše vizitka

Kvalitně připravená ZD není jen práce, je to doklad vaší odbornosti.

Je to nejlepší sebepropagace, kterou můžete za státní peníze udělat.

Co tím získáte?



Zvyšujete svou cenu na trhu práce



Otevíráte si dveře k lepší kariéře



Budujete si reputaci experta, který umí doručit výsledky

