



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Jak pomoci malým a středním podnikům, aby se mohly účastnit veřejných zakázek jako subdodavatelé

- krátké shrnutí dokumentu

Pokyny pro veřejné zakázky

Department of Finance, Northern Ireland

www.sovz.cz, sovz@mpsv.cz, eva.chvalkovska@mpsv.cz



Cíl pokynů

- Pomoci zadavatelům zajistit, aby jejich dodavatelé aplikovali postupy, které jsou příznivé pro malé a střední podniky (MSP) v jejich dodavatelském řetězci
- Ukázat možnosti, jak zadavatelé mohou podpořit dodavatele v tom, aby zviditelnili možnosti subdodávek pro MSP

Proč?

- MSP nemívají kapacity vysoutěžit veřejné zakázky přímo, ale účastní se jich jako subdodavatelé
- Výhody využití MSP v dodavatelském řetězci jsou zejména
 - Podpora místní ekonomiky
 - Inovativní myšlenky a návrhy
 - Efektivita nákladů
 - Pohotové služby, MSP jsou snaživé

Pokyny jsou pro případy, kdy se zadavatel přímo podílí na výběru subdodavatele, pracuje-li subdodavatel pro dodavatele jen kvůli zakázce zadavatele nebo jeli práce / dodávka subdodavatele jasně identifikovatelná zadavatelem.



4 fáze zadávacího řízení, ve kterých zadavatel může pomoci zajistit otevřenost a férový přístup poddodavatelů

1. Před zadávacím řízením
2. Výběrová (předkvalifikační) kritéria
3. Výběr dodavatele
4. Kontrola plnění a řízení vztahů s dodavateli



1. Před zadávacím řízením (I.)

- Definice předmětu plnění – důkladné promyšlení kategorie a sektoru, ve kterém zakázka bude, a to z pohledu zapojení MSP. Zadavatel (administrátor) by měl zamýšlený předmět plnění konzultovat se všemi zainteresovanými stranami a měl by zapojit i trh – konzultovat s dodavateli s cílem porozumět, jaká řešení se na trhu vyskytují.
- Předběžné oznámení o připravované zakázce jak potenciálním dodavatelům, tak i směrem k poddodavatelům (MSP)
- Je možné požadovat, aby vybraný dodavatel publikoval příležitosti pro subdodávky pro danou veřejnou zakázku. I když někteří dodavatelé mohou být rezistentní vůči tomuto publikování, protože již mají své subdodavatele. Ale i pro ně může být oživení seznamu dodavatelů přínosem, protože jim nový subdodavatel může přinést snížení nákladů, nová inovativní řešení a kvalitnější provedení. Obecně by ale zadavatel neměl stanovovat, který poddodavatel bude vybrán dodavatelem. Zadavatel by ale měl trvat na tom, aby dodavatel zveřejnil podmínky, za kterých se může nový poddodavatel ucházet o zařazení do seznamu jeho poddodavatelů.



1. Před zadávacím řízením (II.)

- Podmínky pro poddodavatele a akceptování poddodavatelů - zadavatelé by měli zajistit, aby s poddodavateli bylo zacházeno spravedlivě a aby jim bylo placeno včas. Toho může být dosaženo tak, že ve smlouvě s dodavatelem budou ustanovení, která budou podporovat patřičné zacházení s poddodavateli. Tyto podmínky musí být zřejmé již v zadávacím řízení.
- Smluvní podmínky mohou stanovit, že zadavatel musí schválit všechny poddodavatele, před uzavřením poddodavatelské smlouvy. Zadavatel by toto uzavření smlouvy s poddodavateli neměl neodůvodněně zdržovat a mělo by stačit, že klíčový poddodavatelé jsou schopni práci provést.
- Ve smlouvě může být také stanoven požadavek, že dodavatel musí zadavateli poskytnout detaily svých smluv s poddodavateli (poddodavateli první úrovně) před jejich podpisem. Poddodavatel by měl být akceptován jen tehdy, pokud smlouva s ním umožní dodavateli provést práci nebo dodat zboží v souladu se zadanou zakázkou.



1. Před zadávacím řízením (III.)

- Platební podmínky – pozdní platby jsou častou zkušeností MSP v dodavatelském řetězci. Ve smlouvě zadavatele s dodavatelem by měly být stanoveny takové podmínky, které budou pozdním platbám předcházet. Tedy podmínky, které zadavatel stanoví ve smlouvě s dodavatelem, by měly být zohledněny i ve smlouvách s poddodavateli.
- Smluvní podmínky by měly obsahovat splatnost faktur ne delší než 30 dní, jak ve smlouvě s dodavatelem, tak pak dále s jeho poddodavateli.
- Ve stavebních zakázkách by zadavatel měl zvážit i to, že podmínku promptní úhrady faktur nastaví tak, aby i poddodavatelé poddodavatelů (nižší úroveň dodavatelského řetězce) měli tyto podmínky ve svých smlouvách.
- Pokud jsou tyto podmínky ve smlouvách nastaveny, musí být monitorovány, aby měly smysl. Zadavatel si musí zajistit, aby měl přístup k informacím dodavatele, zda a kdy zaplatil svým poddodavatelům. To může být formou pravidelného reportu o tom, kdy dodavatel zaplatil svým poddodavatelům, kteří plní více než 1% hodnoty zakázky (nebo >10 000 liber). K monitorování včasnosti plateb může být také použit jeden z následujících způsobů. Do průběžné kontroly plnění může zařazeno kritérium hodnotící placení subdodavatelům - může být stanoveno jako součást KPI (Key Performance Indicators). Další možností je kontrola plnění použitím tzv. open book, nebo využití Project Bank Accounts (PBA viz dále).



1. Před zadávacím řízením (IV.)

- Politika vlády Severního Irska stanoví, že cílem zadavatelů by mělo být uhrazení 90% faktur během 10 pracovních dní. Toto opatření pomáhá lepšímu cash flow podniků, i když se nejedná o povinné opatření. Dobrovolnými dohodami s dodavateli by zadavatelé mohli podpořit další rozšíření těchto brzkých plateb i mezi další články subdodavatelského řetězce.
- Dodavatelé by měli prostřednictvím smluvních podmínek být zavázáni, že podmínky stanovené ve smlouvě mezi zadavatelem a dodavatelem budou přímo reflektovány i ve smlouvách s poddodavateli. Poddodavatelé by neměli mít přísnější podmínky plnění než je má dodavatel (princip „No Worse“). To může zadavatel zajistit tak, že po dodavateli požaduje seznámení se s podmínkami stanovenými ve smlouvách s jeho poddodavateli před tím, než jsou podepsány, nebo vyžádáním přímo kopií kontraktů s určitými poddodavateli. Transparentnost ve věci poddodavatelských smluv může být stanovena rovnou ve smlouvě s dodavatelem.



2. Výběrová (předkvalifikační) kritéria

- Zadavatelé mohou požádat zájemce o účast v zadávacím řízení o detaily jejich zkušeností a schopností s řízením poddodavatelů a poddodavatelského řetězce – pokud to je pro zakázku relevantní. (Špatný management subdodavatelů může být pro zakázku rizikovým faktorem).
- V zakázkách, ve kterých budou poddodavatelé hrát klíčovou roli pro úspěšné plnění, může být schopnost řídit subdodavatele zahrnuta jako kritérium hodnocení v zadávacím řízení.



3. Výběr dodavatele

- Kromě publikování příležitosti soutěžit o vypsanou veřejnou zakázku mohou zadavatelé maximalizovat viditelnost příležitostí pro MSP ve fázi zadávacího řízení i udělení zakázky.
- Cena vysoutěžená dodavatelem by měla být navržena po konzultaci s potenciálními poddodavateli. Někteří dodavatelé ale pak mohou zkusit vysoutěžit subdodávky za nižší cenu a tlačit své poddodavatele snížit cenu. Zadavatelé by dodavatele měli od těchto praktik odrazovat a požadovat, aby dodavatelé deklarovali, že důležité subdodávky byly dodány za předpokládanou cenu.
- Před uzavřením smlouvy s dodavatelem by zadavatel měl požádat poddodavatele vyjmenované v nabídce, aby potvrdili svou cenu subdodávky. To umožní kontrolu zadavatele, zda v podané nabídce byly tyto ceny férově uvedeny.
- Aby bylo dosaženo maximální viditelnosti možností subdodávek, zadavatel by měl oznámit udělení zakázky vítěznému dodavateli co nejdříve. Z důvodu zlepšení přístupu dodavatelského řetězce k zakázce by měl zadavatel požadovat, aby dodavatel publikoval své procesy, jak mohou být noví poddodavatelé zařazeni na jeho seznam poddodavatelů.
- Zadavatel by měl požadovat, aby dodavatel publikoval možnosti subdodávek v průběhu trvání celého kontraktu. Při větších zakázkách by měl zadavatel zvážit, zda by ve spolupráci s dodavatelem měli publikovat i detaily subdodávek, tak aby podpořili i nižší úroveň dodavatelského řetězce, tedy že by MSP kontaktovaly subdodavatele s jejich nabídkami (zadavatel to může stanovit i jako povinnost ve velkých a složitých zakázkách).



4. Řízení plnění zakázky a vztahů s dodavateli

- Řízení dodavatelů (i dodavatelského řetězce) je základem úspěšného plnění zakázky. Průběžná kontrola plnění zakázky by měla být integrální součástí úspěšné zakázky.
- Zadavatelé si musí zajistit nastavení efektivních procesů kontroly plnění, včetně procesů monitoringu plateb poddodavatelům. V případě nedostatků zadavatelé musí použít „Protokol postupů v případě neuspokojivého plnění dodavatelem“ , a to i v případě, že dodavatel neplatí včas svým poddodavatelům.
- Kontrola plnění může probíhat pomocí předem stanovených KPIs vztahujícím se k dodavatelskému řetězci nebo monitorováním naplňování podmínek stanovených ve smlouvě. V zakázkách, ve kterých poddodavatelé hrají klíčovou roli, KPIs mohou být stanoveny přímo pro jejich výkon, kontrolu jejich aktivit, přestože dodavatel by měl být tím hlavním, kdo tento monitoring provádí.
- Robustní nastavení procesů kontroly plnění by mělo zahrnovat i vyjasnění závislostí na všech klíčových hráčích v dodavatelském řetězci a nastavení pohotovostních režimů pro případy různých nedostatků, aby se minimalizovala všechna možná rizika. Pokud je jmenován externí projektový manažer, měl by mít stanovenou povinnost informovat o vztazích dodavatele se subdodavateli. Speciálně by měl zajišťovat udělení souhlasu s využitím určitého poddodavatele a s podmínkami poddodavatelské smlouvy nebo i kontrolovat včasnost plateb poddodavatelům. V případě nedostatků by projektový manažer měl aplikovat „Protokol postupů v případě neuspokojivého plnění dodavatelem“.
- Řízení vztahů s dodavateli – je důležité rozumět roli poddodavatelů a dodavatelského řetězce při celkovém plnění zakázky. Pokud je role poddodavatelů důležitá, je dobré se zaměřit nejen na dodavatele ale i na poddodavatele. Implementace „spolupracujícího“ prostředí napříč dodavatelským řetězcem může podpořit otevřenou komunikaci, pozitivní přístup při řešení problémů a kulturu „ne-obviňování“. Řízení vztahů s dodavateli může také pomoci získat zpětnou vazbu, jak dodavatelé spolupracují s MSP a jak úspěšná tato spolupráce je a kolik procent MSP poddodávek zajišťují.



Ostatní ke zvážení

- Monitoring – zadavatelé by měli monitorovat viditelnost zakázek (i poddodávek) pro MSP
- Dobrovolné dohody – fáze před zadávacím řízením je vhodná pro podepsání Memoranda porozumění, ve které zadavatel s dodavatelem nastavuje vzájemná očekávání, která nejsou stanovena ve smlouvách. Tato memoranda mohou obsahovat hodnoty a přístupy, které obě strany budou dobrovolně dodržovat. Může se jednat o: platba faktur v rámci 10 dní, ustanovení zavazující k tomu, aby subdodávky byly učiněny atraktivními směrem k MSP, podmínky zacházení s dodavatelem hlouběji z dodavatelského řetězce, sdílení aktiv napříč dodavatelským řetězcem, aby byly minimalizovány náklady / maximalizována přidaná hodnota.
- Kodex dobré praxe pro klienty státu ve stavebnictví a jejich dodavatelský řetězec – zadavatelé a dodavatelé by se k tomuto kodexu měli přihlásit. Kodex zahrnuje např. model férových plateb a podporu přenosu tohoto schématu níže v dodavatelském řetězci.
- Projektové bankovní účty (Project Bank Accounts – PBA) – účty, které jsou zřízeny společně zadavatelem a hlavním dodavatelem. Peníze, převedené na tento účet jsou pak k dispozici dodavatelovi nebo subdodavatelovi. Není tam žádná možnost, že by peníze byly pozdrženy. PBA přináší transparentnost (viditelnost plateb směrem k subdodavatelům) a bezpečnost v případě insolvence dodavatele. Tyto účty jsou vhodné jen pro velké projekty s větším množstvím poddodavatelů.



Děkuji za pozornost.

Eva Chvalková

Odkaz na originální dokument

<https://www.finance-ni.gov.uk/publications/procurement-guidance-note-0612-helping-smes-benefit-subcontracting-opportunities>

Navazující dokument o projektových bankovních účtech

<https://www.finance-ni.gov.uk/publications/procurement-guidance-note-0314-construction-works-procurement-project-bank-accounts>