

ISO 20400 aneb návod, jak zadávat odpovědně

Zadavatelé veřejných zakázek mají v rukou obrovský potenciál – vládou zhruba 12 % HDP členských zemí OECD, v zemích EU je toto procento ještě o něco vyšší. Uvedenými prostředky významně ovlivňují životy lidí, kteří na zakázkách pracují, mají velký vliv na životní prostředí, na chování firem, na lokální ekonomiku. Je přirozené, že odborníci již řadu let hledají standardizovanou cestu, jak tento vliv pozitivně využít. Experti z více než 40 zemí se shodli, jak by tato cesta mohla vypadat, a připravili a vloni zveřejnili normu ISO 20400 – Udržitelné nakupování: čtyřicet stran srozumitelných pokynů, jak může zadavatel postupovat, chce-li zohledňovat společensky odpovědné aspekty v zakázkách.



Leona Gergelová Šteigrová, Ph.D.

Vedoucí oddělení veřejných zakázek MPSV

Projekt Podpora rozvoje a implementace sociálně odpovědného veřejného zadávání

Začneme tím, co ISO 20400 není. Nejedná se o přesný a komplexní seznam požadavků vedoucích k certifikaci zadavatele. Nejde ani o příručku „zeleného nakupování“, pokud bychom pojem „udržitelné“ chtěli vztahovat zejména k životnímu prostředí. Nejedná se o „hezkou, ale drahou nadstavbu“ toho, co zadavatel standardně dělá. A nejde ani o metodické výklady určené právníkům při administraci veřejných zakázek. ISO 20400 přináší zadavatelům mnohem více: Vstupuje do procesu nakupování, vede zadavatele k promyšlení dopadů veřejné zakázky, a co je možná nejdůležitější – provází je strategickým přístupem k procesu nakupování.

Letos v březnu se konal seminář o udržitelném nakupování, na kterém pokyny ISO 20400 představily konzultantky z britské

ISO 20400 staví na nejširší definici udržitelného či odpovědného veřejného zadávání, respektive nakupování – zohledňuje dopady nákupů na společnost a ekonomiku, snaží se z nich učinit příležitosti pro naplnění širších společenských cílů a eliminovat dopady na životní prostředí. A to vše vždy s ohledem na získání maximální hodnoty pro zadavatele, tj. (v českém kontextu) s plným respektem k principům 3E.

společnosti Action Sustainability. Debatovalo se i o konkrétních příkladech a účastníci si vyzkoušeli, jak nad aspekty udržitelnosti v nákupech organizací přemýšlet.

„Na představené normě ISO 20400 mě zaujalo, že mohu na jednom místě najít všechny procesy pro úspěšnou realizaci udržitelného nakupování. Norma mi poskytuje návod, jak plánovat zadávací řízení, stanovovat zadávací podmínky, nastavovat smluvní vztahy s dodavateli, a tím minimalizovat negativní dopady nakupování na životní prostředí a společnost,“ uvedla Zdeňka Kábrtová, vedoucí oddělení veřejných zakázek Úřadu vlády České republiky.

Struktura ISO 20400

Struktura ISO 20400 je zároveň poměrně jednoduchá a srozumitelná: Vede zadavatele procesem nakupování odshora dolů, dokonce indikuje kapitoly věnované různým úrovním řízení organizace. Úvodní část se přirozeně zaměřuje na po-



chopení celého konceptu, na principy a „hnačí síly“ udržitelného nakupování, jeho základní témata.

Principy udržitelného nakupování jdou významně nad rámec toho, co se dosud v ČR chápalo coby zelené a sociálně odpovědné zadávání. Akcentují totiž i obecnější zásady pro zadávání veřejných zakázek: férové příležitosti pro všechny, důraz na analýzu potřeb zadavatele i očekávaných nákladů, maximální transparentnost, férové dodavatelské vztahy, profesionální řízení smluv atd. Jedná se tak o velmi komplexní sadu principů, které se jeví na jedné straně jako přirozené a samozřejmé při zadávání zakázek, na straně druhé v této šíři v našem kontextu nepojmenované.

Druhá část je věnována vrcholovému managementu organizace – zaměřuje se na tvorbu strategie pro nakupování, objasnění odpovědností, provázání se zákonnými povinnostmi zadavatele a řízení celého procesu. Navazuje kapitola pro management nakupování, věnovaná vedle řízení procesu nakupování rovněž otázce nastavení priorit, měření a zlepšování výkonnosti, zapojení zainteresovaných stran a mechanismu pro řešení stížností.


Poslední část, která bude zadavatelům v České republice nejbližší, už jde na úroveň samotných administrátorů a jednotlivců odpovědných za konkrétní nákupy, řeší plánování, integraci udržitelných aspektů do nákupů, výběr dodavatele a řízení smluv.

V čem tkví přínosy normy?

„Jeden z přínosů pokynů ISO 20400 spatřuji v tom, že podávají celistvý postup pro zavedení koncepce udržitelného nakupování do fungování

jednotlivé organizace. Od zařazení těchto prvků do strategií a vizí organizace přes jejich začlenění do zadávacího řízení až po postup při uzavírání smlouvy. Přijde mi také důležité si uvědomit, že není možné začít uplatňovat a začleňovat všechna pravidla udržitelného zadávání, že je nutné se dopředu rozhodnout, jakým směrem se bude daná organizace ubírat, a dle toho volit vhodné postupy a prvky začleňování odpovědných aspektů,“ uvedla Dominika Froulová z oddělení metodiky veřejných zakázek na Ministerstvu průmyslu a obchodu a dodala: „Zároveň je však zajímavé, že v podstatě je možné se na každou veřejnou zakázku dívat jako na tu, kde lze odpovědné prvky uplatnit.“

ISO 20400 českým zadavatelům nabízí přístup k zadávání veřejných zakázek, který vychází ze zkušenosti a praxe vyspělých zemí, a přináší jednoznačně i vyšší standard procesu zadávání veřejných zakázek. V ČR je plně v souladu jak se zákonnými předpisy, tak s usnesením vlády č. 531 z 24. 7. 2017, o Pravidlech uplatňování odpovědného přístupu při zadávání veřejných zakázek a nákupu státní správy a samosprávy (které přímo nabádá zadavatele z řad státní správy i samosprávy zohledňovat ve svých nákupech širší společenské a environmentální konsekvence pořizovaného zboží, služeb a stavebních prací). Je tudíž jen na zadavateli, zda si bude chtít klást otázky, které nevyhnutelně s jeho zakázkami souvisejí, zda bude chtít řídit dopady svých nákupů a v neposlední řadě zda bude chtít směřovat své zakázky k často zmiňované „hodnotě za peníze“ (value for money).

Argumenty pro uplatňování odpovědného přístupu při zadávání veřejných zakázek a jeho začlenění do procesů v organizaci najdete i v rozhovoru s britským expertem v oblasti udržitelnosti Shaunem McCarthym na straně 44. 

Udržitelnost by měla být jedním z cílů, ne speciální záležitostí, říká britský expert

Veřejné instituce disponují značnými finančními prostředky a lze tvrdit, že mají povinnost vůči společnosti, které poskytují služby, docílit při nákupech získání hodnoty v širším smyslu, než jsou prosté finanční náklady. To uvádí jako argument pro uplatňování společensky odpovědných aspektů při zadávání veřejných zakázek uznávaný britský expert na oblast udržitelnosti Shaun McCarthy, ředitel poradenské společnosti Action Sustainability, jež pomáhá s implementací prvků udržitelnosti organizacím v soukromém i veřejném sektoru.



Rozhovor připravila

Ing. Eva Chvalková

Projekt Podpora implementace a rozvoje sociálně odpovědného veřejného zadávání MPSV

Co je podle vás podstatou udržitelného nakupování ve veřejném sektoru, respektive odpovědného zadávání veřejných zakázek?

V udržitelném nakupování a odpovědném zadávání veřejných zakázek jde o totéž. Příslušný výbor v Mezinárodní organizaci pro standardizaci (International Organization for Standardization, ISO) se rozhodl ustálit tento pojem jako udržitelné nakupování, ale nezáleží na tom, jak tomu říkáte. Podstatou je, že se zaměřujete na širší společenské, ekonomické a environmentální výsledky – hledáte nejlepší hodnotu za peníze. Přitom se však díváte na celý „život“ daného produktu nebo služby. Veřejné instituce disponují značnými finančními prostředky a lze tvrdit, že mají povinnost vůči společnosti, které poskytují služby, docílit při nákupech

získání hodnoty v širším smyslu, než jsou prosté finanční náklady.

V dubnu 2017 byly vydány pokyny ISO 20400 pro udržitelné nakupování, na jejichž formulaci jste se také podílel. Co v nich mohou najít organizace, které si uvědomují, že jejich nákupy od dodavatelů mají dopad na společnost, ekonomiku i životní prostředí?

Tyto pokyny připravili zástupci a experti z více než čtyřiceti zemí. Obsahují popis celého procesu managementu odshora dolů, tedy od tvorby strategie až po konkrétní kroky, které vaší organizaci umožní realizovat udržitelné nakupování. Poskytují tak komplexní doporučení, jak zadávat zakázky jinak. Organizacím to umožňuje, aby udržitelné nakupování integrovaly do stávajících procesů řízení. Je dů-

ležité mít na paměti, že potřebujete již dobré procesy v oblasti nákupu, abyste v udržitelném nakupování uspěli. Pokud jste v nakupování špatní, pravděpodobně budete špatní i v udržitelném nakupování.

Řízení organizace představuje komplexní záležitost.

Jak do toho zapadá udržitelné zadávání zakázek?

Udržitelné zadávání zakázek by do postupů a procesů organizace mělo zapadnout hladce. Vše začíná u strategií a stanovených postupů, které by měly být – jak se říká – protkány zlatou nitkou. Ta vede od postupů v oblasti udržitelnosti, respektive odpovědnosti organizace a propojuje je k postupům v oblasti nakupování.

Někdy slyšíme řadu argumentů, proč odpovědné zadávání není

možné, ať už jde o údajný nedostatek lidí, vysoké náklady, nedůležitost apod. Jak jste na tyto překážky reagovali vy?

Udržitelnost by vás neměla stát víc – na rozdíl od špatného nakupování. Je na ni třeba myslet jako na další cíl organizace, který se musí naplňovat i v oblasti nakupování, stejně jako jsou třeba kvalita, bezpečnost, technické normy, servis atd. Neměla by to být nějaká „extra“ nebo „speciální“ záležitost. Je důležité do tohoto procesu zapojit i dodavatele a podporovat je, aby své kompetence v oblasti udržitelnosti posilovali. Trhu to pomáhá, aby byl stále konkurenční a ceny zůstávaly dole. Jedná se o proces opravdového zapojení dodavatelů, nejen o proces výběru. Také je velmi důležitá spolupráce. Naše Supply Chain School (viz www.supplychainschool.co.uk), která funguje zejména pro Velkou Británii a Austrálii, je skvělým příkladem. Máme víc než sedmdesát partnerů z britského stavebního sektoru, kteří spolufinancují hlavní program na zvýšení dovedností dodavatelského řetězce ve stavebnictví. Sdílení nákladů a pracovního vytížení přináší prospěch každému.

Veřejným zadavatelům záleží na tom, aby celý proces veřejné zakázky proběhl bez chyby a aby získali kvalitní plnění. Zohledňování sociálních či environmentálních aspektů, analyzování dodavatelského řetězce – nejsou to všechno spíš komplikace, které vnášejí další riziko do už tak složitého procesu zadávání zakázek?

Ano, je to složité, ale žijeme ve složitém světě. Rizika a příležitosti tam jsou tak jako tak, a my máme povinnost se jimi zabývat. Existují například významné příležitosti, jak ušetřit náklady, pokud se spotřebuje méně energie, materiálu, obalů nebo se bude produkovat méně odpadů. Máme morální

Shaun McCarthy je uznávaným expertem na oblast udržitelnosti, byl mimo jiné předsedou Komise pro udržitelný Londýn 2012, která fungovala jako hlavní poradní orgán starosty britské metropole a ministra pro olympiádu. Je nositelem Řádu britského impéria. Působí jako ředitel britské poradenské společnosti Action Sustainability. Navštívil i Česko, v roce 2014 přednášel na konferenci k odpovědnému zadávání. Jeho kolegyně, konzultantky Helen Carterová a Alex Gilesová, připravily letos v březnu školení o udržitelném nakupování (ISO 20400) pro české zadavatele veřejných zakázek.



povinnost zabývat se porušováním lidských práv v dodavatelských řetězcích, riziko ohrožení reputace je obrovské. Naše práce na problému moderního otroctví ve Velké Británii je dobrým příkladem, jak se k tomu postavit (viz www.supplychainschool.co.uk/default/modern-slavery.aspx).

Jak tedy správně odpovědně zadat veřejnou zakázku?

Jednoduchá odpověď zní: Dělejte jednoduše to, co je v pokynech ISO. Více než čtyřicet zemím trvalo čtyři roky tyto pokyny vymyslet. Jsou založeny na britském standardu BS 8903, který se využíval už od roku 2010. Tyto pokyny jsou dobře odzkoušené a my víme, že fungují. Musíme ale zároveň připustit, že jde o dlouhou cestu. Z vlastní zkušenosti vím, že organizaci trvá nejméně tři roky, než její program udržitelnosti vyrostе do určité míry vyspělosti a přinese výsledky.

Můžeme nějak změřit efektivnost udržitelného nakupování, vyplatí se to, nebo se jedná jen o dražší řešení kompenzované dobrým pocitem? Jinak řečeno, aby byla veřejná zakázka obhajitelná,

musí naplňovat principy 3E. Jak do těchto principů zapadá udržitelné nakupování?

Ano, dá se to udělat různými způsoby. Je důležité měřit plnění závazků vašich dodavatelů ve všem, o co je požádáte, a udržitelnost není výjimkou. Náš online portál sustainabilitytool.co.uk to umožňuje. Máme mnoho příkladů úspory nákladů, například společnost Anglian Water (viz www.anglianwater.co.uk/environment/why-we-care/carbon-management.aspx) deklaruje úsporu přesahující dvacet milionů liber díky redukci uhlíkové stopy o víc než padesát procent. Myslím, že to koresponduje s principy 3E.

Letos dvacátého září přijedete a vystoupíte k tomuto tématu na konferenci, kterou pořádá české Ministerstvo práce a sociálních věcí v rámci projektu na podporu odpovědného zadávání. Napadne vás už teď nějaké klíčové sdělení pro české zadavatele, jež byste rád předal?

Udržitelné nakupování je dobré nakupování. Prostřednictvím udržitelnosti můžete vytvářet hodnoty a jako veřejný zadavatel máte povinnost to tak dělat. ▲