

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Zmapování a rozbor veřejných zakázek na Ministerstvu obrany České republiky

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden 2016

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Jitka Kuchtíčková / MF 11

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prof. Ing. Milan Žák, Csc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo:

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je navrhnout nového konceptu zabezpečení služby stravování v resortu Ministerstva obrany České republiky.

2. Výzkumné metody:

Diplomová práce byla zpracována za použití několika základních vědeckých metod. Teoreticko-metodologická část práce byla zpracována na základě zmapování a rozboru dostupných materiálů jako je odborná literatura, zákony, dokumentace veřejných zakázek, webových stránek a interních předpisů Ministerstva obrany České republiky. Bylo využito i metody komparace, kde byly srovnány shodné nebo rozdílné názory na problematiku veřejných zakázek. Částečně byla využita i metoda abstrakce, kde z velkého množství dostupných informací byly vybrány pouze ty zásadní a pro účely diplomové práce použitelné. Matematické metody byly použity v praktické části.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem práce je zhodnocení čtyř veřejných soutěží na službu stravování, které probíhaly od roku 2004 do současnosti na Ministerstvu obrany České republiky. Ve sledovaném období byl ze základních forem stravování nejvýhodnější catering a jeho cena za jednu stravní dávku od roku 2004 do současnosti postupně klesala. Pozitivně byly hodnoceny i regionální soutěže, díky kterým došlo ke snížení ceny v první fázi téměř o 30 %, později se snížení pohybovalo do 10 % a poté došlo ke stagnaci nebo mírnému růstu ceny.

4. Závěry a doporučení:

Nový koncept stravování je založen zejména na centrálním nákupu potravin. Další úspory plynou ze snížení počtu zaměstnanců Ministerstva obrany České republiky, kteří se podílí na zabezpečení stravování a s tím související snížení mzdových nákladů. Návrhy v konečném důsledku směřují ke zvýšení efektivity využití zdrojů, zvýšení produktivity práce a zlepšení funkčnosti procesu. Závěrem lze říci, že pokud navržená doporučení naplní očekávané výsledky, přinese to resortu MO mnoho pozitivních dopadů. Doporučením je nahradit v současné době nejvýhodnější formu stravování – catering vlastní příspěvkovou organizací. Při správném nastavení mechanismu dojde nahrazením k úsporám v maximální výši 45 802 469 Kč za rok.

KLÍČOVÁ SLOVA

Veřejná zakázka, účinnost, Ministerstvo obrany České republiky, otevřené řízení.

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this thesis is to propose a new concept of catering services at the Ministry of Defence of the Czech Republic.

2. Research methods:

This thesis uses several fundamental scientific methods. The theoretical part of the paper is based on mapping and available resources analysis. In particular following resources are analyzed: technical literature, laws, public procurement documentations and internal regulations of the Ministry of Defence of the Czech Republic. Also the comparison method is used to compare the same or different opinions of various authors on the public procurement. Partly the abstraction method is used to select the essentials data out of quantity of examined resources. Mathematical methods are used in the practical part of the paper.

3. Result of research:

The result of this thesis is an assessment of four catering services public tenders, which took place at the Ministry of Defence of the Czech Republic since 2004 until now. In the reporting period the most basic forms of catering services and cost per daily ration gradually declines since 2004. Regional contests are also evaluated positively because the price is decreasing in the first stage for almost 30 %, later declines for 10 % before the stagnation or moderate price comes.

4. Conclusions and recommendation:

The new catering concept is based primarily on the central buying of food. Further savings are achieved by reducing the number of employees of the Ministry of Defence of the Czech Republic, who work in catering. Operational and labor costs are another saving option. The proposals ultimately seek to increase the efficiency of resource utilization, increase productivity and improve the process functionality. In conclusion, many positive results for the Ministry of Defence of the Czech Republic are expected when the discussed recommendations are applied. The recommendation is to replace the currently best form of catering with self-funded organization. The self-funded organization is capable of saving the maximum amount of 45,802,469 CZK per year when proper adjustment mechanism is put in place.

KEYWORDS

Public Procurement, Efficiency, the Ministry of Defence of the Czech Republic, Open procedure

JEL CLASSIFICATION

H57: National Government Expenditures and Related Policies: Procurement

H59: National Government Expenditures and Related Policies: Others

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jitka Kuchtíčková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 11
Název DP:	Zmapování a rozbor veřejných zakázek na Ministerstvu obrany
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoretická část - literární rešerše 2.1 Legislativní úprava veřejných zakázek 2.2 Charakteristika veřejných zakázek 2.3 Veřejné zakázky ve státní správě 3 Metodická část 4 Analytická / praktická část 4.1 Charakteristika Ministerstva obrany 4.2 Zmapování veřejných zakázek 4.3 Rozbor veřejných zakázek 4.4 Rozbor konkrétní veřejné zakázky 5 Doporučení a závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• OCHRANA, F. <i>Veřejné výdajové programy, veřejné projekty a zakázky - jejich tvorba, hodnocení a kontrola</i>. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2011. 219 s. ISBN 978-80-7357-644-8.• OCHRANA, F., PAVEL, J., VÍTEK, L. <i>Veřejný sektor a veřejné finance. Financování podnikatelských a nepodnikatelských aktivit</i>. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 264 s. ISBN 978-80-247-3228-2.• TICHÝ, M. <i>Projekty a zakázky ve výstavbě</i>. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-009-6.• POREMSKÁ, M. <i>Veřejné zakázky - právní minimum při jejich zadávání</i>. 1. vyd. Praha : Anag, 2014. 144 s. ISBN 978-80-726-3908-3.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 8. 2014• Zpracování teoretické části do 15. 2. 2015• Zpracování výsledků do 10. 11. 2015• Finální verze do 1. 12. 2015
Vedoucí DP:	Prof. Ing. Milan Žák, CSc.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 10.7.2014

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoretická část	3
2.1 Základní charakteristika veřejných zakázek	3
2.1.1 Veřejné zakázky podle předmětu	3
2.1.2 Veřejné zakázky podle výše předpokládané hodnoty	4
2.1.3 Zadávání veřejných zakázek na části	6
2.1.4 Zadavatel veřejných zakázek	6
2.1.5 Zásady realizace veřejných zakázek	7
2.2 Legislativní úprava zadávání veřejných zakázek	7
2.2.1 Interní předpisy resortu Ministerstva obrany	8
2.3 Druhy zadávacího řízení	9
2.3.1 Otevřené řízení	9
2.3.2 Užší zadávací řízení	12
2.3.3 Jednací řízení s uveřejněním	13
2.3.4 Jednací řízení bez uveřejnění	13
2.4 Veřejné zakázky ve státní správě	13
2.5 Proces pořizování majetku na Ministerstvu obrany	14
2.5.1 Specifikace majetku	14
2.5.2 Zadávací dokumentace	15
2.5.3 Předkládání informací o veřejných zakázkách	15
2.6 Uveřejňování informací o veřejných zakázkách	16
2.7 Námitky	16
3 Metodologická část	18
4 Praktická část	19
4.1 Základní informace o Ministerstvu obrany České republiky	19
4.2 Rozbor veřejných zakázek	20
4.2.1 1. soutěž na stravování (2004 – 2008)	24
4.2.2 2. soutěž na stravování (2008 – 2011)	29
4.2.3 3. soutěž na stravování (2011 – 2015)	35
4.2.4 4. soutěž na stravování (2015 – 2019)	40
4.3 Výsledky a návrh doporučení	42
4.3.1 Výsledky	42
4.3.2 Doporučení	44
5 Závěr	48

Literatura

Přílohy

Seznam tabulek

Tabulka č. 1	Limity u nadlimitních veřejných zakázek	5
Tabulka č. 2	Limity při podání námitek	17
Tabulka č. 3	Porovnání soutěží na stravování v letech 2004 až 2015	23
Tabulka č. 4	Formy stravování podle nákladů na jednu stravní dávku (v Kč)	24
Tabulka č. 5	Formy stravování podle počtu vydaných stravních dávek (v ks)	24
Tabulka č. 6	Formy stravování podle objemu nákladů (v Kč)	25
Tabulka č. 7	Počet stravních dávek a výdaje dle specifikace a smluv – výsledky 2006	26
Tabulka č. 8	Počet stravních dávek a výdaje dle specifikace a smluv – výsledky 2007	27
Tabulka č. 9	Formy stravování podle nákladů na jednu stravní dávku (v Kč)	29
Tabulka č. 10	Formy stravování podle počtu vydaných stravních dávek (v ks)	29
Tabulka č. 11	Formy stravování podle objemu nákladů (v Kč)	30
Tabulka č. 12	List nabídkové ceny při změně počtu stravních dávek za měsíc	31
Tabulka č. 13	Srovnání vlastních a cizích stravníků	32
Tabulka č. 14	Regionální soutěž – výsledky I.	34
Tabulka č. 15	Formy stravování podle nákladů na jednu stravní dávku (v Kč)	35
Tabulka č. 16	Formy stravování podle počtu vydaných stravních dávek (v ks)	36
Tabulka č. 17	Formy stravování podle objemu nákladů (v Kč)	36
Tabulka č. 18	List nabídkové ceny při změně počtu stravních dávek za měsíc	37
Tabulka č. 19	Regionální soutěž – výsledky II.	38
Tabulka č. 20	Regionální soutěž – výsledky III.	40
Tabulka č. 21	List nabídkové ceny při změně počtu stravních dávek za měsíc	41
Tabulka č. 22	Přepočtené nabídkové ceny	43
Tabulka č. 23	Současný a navrhovaný počet zaměstnanců v roce 2013	45

1 Úvod

Diplomová práce na téma „**Zmapování a rozbor veřejných zakázek na Ministerstvu obrany**“ je zaměřena na problematiku zadávání veřejných zakázek (dále jen „VZ“), které jsou upraveny dle platného a účinného zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ZVZ“) v resortu Ministerstva obrany České republiky (dále jen „resort MO“). Práce je zpracována na základě platné legislativy k 30. listopadu 2015.

Realizace VZ je složitý a často velmi časově náročný a zdoluhavý proces. Úkolem zadavatele je provádět zadávací řízení a zadávat VZ na dodávky, služby či stavební práce. Zadavatel je povinen přihlížet na efektivní vynaložení finančních prostředků, jelikož čerpá prostředky ze státního rozpočtu České republiky (dále jen „ČR“) případně z operačních programů, a dále také na dodržování zásady potřebnosti, účelnosti, hospodárnosti a zásady dané § 6 ZVZ, tj. transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace. Promyšlené a přesné vedení zadávacího řízení vede k výběru toho nejvhodnějšího dodavatele.

Provazníková (2009, s. 24) uvádí, že státní správa je přímo nebo zprostředkovaně řízena ústřední vládou, která představuje nejvyšší orgán moci výkonné a politické. Kontroluje, sjednocuje a koordinuje činnost ministerstev, ale i jiných ústředních orgánů státní správy. Zásadním charakteristickým rysem je jednotná úprava výkonu pro celé území státu daná zákonem, omezená autonomie rozhodování, vertikální hierarchická struktura, převládá monokratický způsob rozhodování a v neposlední řadě podřízenost nižších orgánů vyšším orgánům. Resort MO je ústředním orgánem státní správy pro zabezpečení obrany ČR. K zabezpečení všech činností a plnění úkolů resortu MO nedílně patří nákup majetku a služeb. Majetek a služby mohou být vojenského a nevojenského charakteru. Příkladem zakázky vojenského charakteru je zajištění přepravy vojáků po celém světě, nákup a servis armádní techniky, přezbrojování a modernizace vojenské techniky a jiné obranné mechanismy pro případ boje a obrany celé země. Zajištění provozu budov, staveb a technických zařízení, nákup energií, zajištění střežení a ostrahy k důležitým objektům, ale také úklidové a údržbové služby jsou příkladem zakázek nevojenského charakteru. Některé zakázky jsou plánovány i na několik let dopředu a jejich finanční objem se pohybuje v řádu desítek či stovek milionů korun, proto některé zakázky musí schválit nejen ministr obrany, ale také vláda ČR.

Téma diplomové práce bylo zvoleno z důvodu, že oblast VZ je autorce velmi blízká a zajímá se o ni. Veřejnými zakázkami, resp. dokumentací VZ, se zabývala každodenně po dobu dvou let na orgánu státní správy, resortu MO, neboť působila jako referentka majetkové správy nemovité infrastruktury stavebních prací a služeb, kde se podílela na tvorbě dokumentů při zadávání VZ pro realizaci dodávek, služeb a stavebních prací, zpracovávala návrhy vládních materiálů týkajících se problematiky akvizičního procesu, analyzovala a vyhodnocovala ekonomickou výhodnost vybraných akvizic. Dále také posuzovala specifikace VZ, na základě nichž se zpracovávala zadávací dokumentace, z hlediska jejich správnosti a termínů dodání akvizičnímu pracovišti. Zabývala se pořizováním majetku do resortu MO prostřednictvím obchodněprávních vztahů pouze nevojenského charakteru.

Diplomová práce se zabývá rozбором a vyhodnocením VZ nevojenského charakteru na službu stravování v resortu MO.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout nového konceptu zabezpečení služby stravování v resortu MO. Ke splnění hlavního cíle jsou stanoveny následující dílčí cíle:

- shromáždit teoretické poznatky ze současné odborné literatury a jiných relevantních zdrojů týkající se problematiky VZ obecně, ale i ve státní sféře, zejména v resortu MO;
- zvolit VZ, které se v určitém časovém období opakují, navzájem je porovnat a vyhodnotit z pohledu zadavatele, tak i dodavatele;
- vyhodnotit vynaložené finanční prostředky na jednotlivé vyhlášené VZ z roku 2004 až do současnosti na službu stravování.

Práce je rozdělena na tři části – teoretickou, metodologickou a praktickou. **Teoretická část** práce je zaměřena na základní teoretická východiska, které je potřeba zmínit k pochopení a lepší orientaci v dalších částech práce. Je rozdělena na sedm hlavních kapitol, které se dále dělí na subkapitoly. První kapitola se věnuje základním charakteristikám VZ, jejich rozdělení podle předmětu a výše předpokládané hodnoty. Je definován zadavatel a zásady, které je nutné dodržovat při zadávání VZ. Současná legislativní úprava VZ a nejdůležitější vnitřní předpisy resortu MO jsou obsahem druhé kapitoly. Jednotlivé druhy zadávacího řízení jsou popsány ve třetí kapitole. Obsahem čtvrté kapitoly jsou VZ zadávané ve státní správě a proces pořizování majetku v resortu MO. Šestá kapitola řeší uveřejňování informací o VZ a závěrečná kapitola se věnuje námitkám.

Metodologická část práce představuje pracovní postup při vypracování této diplomové práce. Podklady ke zpracování této práce byly čerpány zejména z dokumentace VZ, vnitřních předpisů resortu MO, zákonů, částečně byly využity i oficiální webové stránky resortu MO a v neposlední řadě zkušenostmi z osobní praxe.

Úvod **praktické části** je věnován charakteristice ústředního orgánu státní správy, a to resortu MO, na který je tato práce aplikována. Na základě rozboru čtyř veřejných soutěží na službu stravování v resortu MO zadávaných v pravidelných 4-letých intervalech bude navržen nový koncept na službu stravování v resortu MO pro následující období.

V případě pozitivního přijetí návrhu by byl resort MO schopen snížit finanční prostředky na službu stravování. Získané výsledky mohou být k využití resortu MO a přispět ke zkvalitnění procesu realizace VZ v resortu MO v nadcházejících letech.

2 Teoretická část

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na získání relevantních a využitelných informací z dostupné odborné literatury. Tyto pojmy je nutné zmínit k lepší orientaci v celé práci.

Teoretická část práce je rozdělena na sedm hlavních kapitol. Kapitola 2.1 se zabývá základní charakteristikou VZ. Je vysvětleno základní dělení VZ podle předmětu a podle výše předpokládané hodnoty. Je definován zadavatel a základní zásady realizace VZ. Kapitola 2.2 řeší legislativní úpravu VZ. Některé druhy zadávacích řízení jsou vysvětleny v kapitole 2.3. Obecnou charakteristiku VZ ve státní správě řeší kapitola 2.4. Proces pořizování majetku v resortu MO je vysvětlen v kapitole 2.5. Základní informace o uveřejňování informací o VZ jsou obsahem kapitoly 2.6 a závěrečná kapitola se věnuje námitkám.

2.1 Základní charakteristika veřejných zakázek

CzechTrade (2004, s. 13) uvádí, že vlády a jiné orgány včetně měst a obcí si zabezpečují své potřeby týkající se výroby zboží nebo provedení určitých prací a služeb prostřednictvím zadávání VZ. Tyto potřeby jsou financovány z veřejných rozpočtů, tedy z finančních prostředků daňových poplatníků a je potřeba zajistit, aby tyto finanční zdroje byly vynakládány efektivně a podle určitých pravidel. Jejich cílem je „zajistit takovou zakázku otevřeným a soutěžním postupem, v potřebném čase a kvalitě, od správného dodavatele a za výhodnou cenu.“

Zákon VZ definuje v § 7 ZVZ jako zakázky realizované na základě písemné smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací.

Veřejné zakázky se dělí podle předmětu a podle předpokládané hodnoty.

2.1.1 Veřejné zakázky podle předmětu

Veřejné zakázky se podle předmětu dělí na zakázky na dodávky, služby a stavební práce.

Veřejnou zakázkou na dodávky se dle § 8 ZVZ rozumí zakázka jejímž předmětem je pořízení věci (dále jen “zboží”) v hotovosti nebo na splátky, nájmu zboží nebo nájmu s právem pozdějšího odkoupení. Zakázkou na dodávky je rovněž zakázka týkající se poskytnutí stavebních prací nebo služeb, ale pouze v jejich umístění, montáži nebo uvedení do provozu.

Veřejnou zakázkou na stavební práce jsou dle § 9 ZVZ zakázkou jejímž předmětem je:

- provedení stavebních prací, které jsou přesně definovány přílohou č. 3 ZVZ. Jedná se například o demolice, bourání budov, průzkumné vrtné a hloubící práce, všeobecná výstavba budov, výstavba dálnic, vodních děl, ale také izolační práce nebo instalátérské práce a s nimi související inženýrská nebo projektová činnost;
- stavba, která musí být schopna plnit samostatnou technickou nebo ekonomickou funkci (Krč, 2013, s. 90).

Veřejnou zakázkou podle § 9 ZVZ jsou i zakázky týkající se poskytnutí dodávek nebo služeb

nezbytných k provedení předmětu VZ dodavatelem.

Veřejnou zakázkou na služby je dle § 10 ZVZ „zakázka, která není veřejnou zakázkou na dodávky nebo veřejnou zakázkou na stavební práce. Veřejnou zakázkou na služby je též veřejná zakázka, jejímž předmětem je kromě poskytnutí služeb rovněž:”

- dodání zboží, pokud je cena poskytovaných služeb vyšší než předpokládaná cena dodání zboží, nebo
- zhotovení stavebních prací, pokud nejsou předmětem veřejné zakázky, ale jejich provedení je nezbytné ke splnění veřejné zakázky na služby.

Zákon rozlišuje několik kategorií služeb, které jsou přesně vymezeny v příloze č. 1 ZVZ, které podléhají uveřejnění v Úředním věstníku Evropské unie a příloze č. 2 ZVZ nepodléhající uveřejnění v Úředním věstníku Evropské unie.

Veřejnou zakázkou v oblasti obrany je dle § 10a ZVZ zakázka, jejímž předmětem jsou dodávky vojenského nebo citlivého materiálu, jeho součástí, náhradních dílů nebo dílčích částí, ale také stavební práce nebo služby, které s nimi přímo souvisejí. Mohou to být i stavební práce nebo služby výhradně pro vojenské účely nebo citlivé služby či stavební práce.

2.1.2 Veřejné zakázky podle výše předpokládané hodnoty

Veřejné zakázky lze rozdělit podle jejich výše předpokládané hodnoty, a to na VZ malého rozsahu, podlimitní VZ a nadlimitní VZ.

Veřejnou zakázkou **malého rozsahu** se dle § 12 odst. 3 ZVZ rozumí VZ, jejíž předpokládaná hodnota nedosáhne 2 000 000 Kč bez daně z přidané hodnoty (dále jen „bez DPH”) v případě dodávek nebo služeb a 6 000 000 Kč bez DPH v případě stavebních prací. Zadavatel zakázky malého rozsahu není povinen za předpokladu udělené výjimky podle § 18 odst. 3 ZVZ zadávat podle zákona, ale je povinnen dodržet zásady uvedené v § 6 ZVZ (Šebesta et al., 2006, s. 72).


Předpokládaná hodnota **podlimitní VZ** dle § 12 odst. 2 ZVZ činí nejméně 2 000 000 Kč bez DPH u VZ na dodávky nebo VZ na služby a nejméně 6 000 000 Kč bez DPH u VZ na stavební práce a zároveň nedosáhne finančního limitu pro nadlimitní VZ.

Nadlimitní VZ se dle § 12 odst. 1 ZVZ rozumí VZ, jejíž předpokládaná hodnota dosáhne alespoň finančního limitu stanoveného prováděcím právním předpisem pro jednotlivé druhy zadavatelů. Jedná se o prováděcí právní předpis - Nařízení vlády č. 77/2008 Sb., který stanovuje zvláštní finanční limity pro zboží pořízované ČR – Ministerstvem obrany. Jedná se o VZ, jejíž předpokládaná hodnota dosáhne nebo přesáhne finanční limity uvedené v následující tabulce č. 1.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka č. 1 Limity u nadlimitních veřejných zakázek

Nadlimitní VZ na dodávky	Platí: a) pro ČR (veřejný zadavatel)	Nejméně 3 395 000 Kč bez DPH
	b) pro ČR MO	Nejméně 3 395 000 Kč bez DPH Tento limit platí pouze pro zboží uvedené v příloze Nařízení vlády č. 77/2008 Sb. Nejméně 5 244 000 Kč bez DPH Tento limit platí pouze pro zboží neuvedené v příloze Nařízení vlády č. 77/2008 Sb.
Nadlimitní VZ na služby	Nejméně 3 395 000 Kč bez DPH Pokud se nejedná o VZ na služby 	Nejméně 5 244 000 Kč bez DPH pokud jde o VZ na služby: a) uvedené v příloze č. 1 ZVZ v kategorii 5 (tj. Telekomunikační služby a jejichž klasifikace podle přímo použitelného předpisu EU odpovídá referenčním číslům CPV je 7524, 7525 a 7526 a v kategorii 8 (tj. Služby ve výzkumu a vývoji s výjimkou smluv o službách ve výzkumu a vývoji jiných než těch, z nichž výsledky případnou výlučně zadavateli nebo sektorovému zadavateli při výkonu jeho vlastní činnosti, pod podmínkou, že poskytovaná službaje plně hrazena zadavatelem nebo sektorovým zadavatelem. b) uvedené v příloze č. 2 ZVZ tj: - hotelové a restaurační služby; - služby železniční dopravy; služby vodní dopravy; doprovodné a vedlejší doprovodné služby; - právní služby; služby personálních agentur a poskytování servisu (s výjimkou pracovních smluv); - pátrací a bezpečnostní služby s výjimkou služeb přepravy pancéřovými vozy; - vzdělání a služby odborného vzdělání; - zdravotní a sociální služby; - rekreační, kulturní a sportovní služby (s výjimkou smluv za účelem koupě, vývoje, výroby nebo účasti na výrobě programového materiálu vysílacími společnostmi a smluv na poskytnutí vysílacího času); - jiné služby.
Nadlimitní VZ na stavební práce	Platí pro všechny zadavatele uvedené v § 2 ZVZ	Nejméně 131 402 000 Kč bez DPH

Zdroj: Česká republika (2006), vlastní úprava

Hranice pro rozlišení nadlimitních a podlimitních VZ dle Šebesty et al. (2006, s. 72) stanovil zákonodárce na základě právních předpisů Evropského společenství a tyto hodnoty „by měly být na komunitární úrovni revidovány každé dva roky“ a novelizovány podle evropských předpisů Evropské unie.

Definice předpokládané hodnoty VZ je plně vysvětlena v §13 až § 16 ZVZ. Jedná se o zadavatelem předpokládanou výši „peněžitého závazku vyplývající z plnění veřejné zakázky, který je zadavatel povinen stanovit pro účely postupu v zadávacím řízení před jeho zahájením.“ Jedná se o předpokládanou hodnotu, tudíž o pravděpodobnou hodnotu, která nemusí být v souladu s nabídkovou cenou uchazeče, nemusí být stanovena na korunu přesně (Šebesta et al., 2006, s. 74). Zadavatel stanovuje cenu bez DPH (Krč, 2013, s. 98).

Pavlík (2014, s. 150) naopak uvádí, že předpokládanou hodnotu není nutné zveřejňovat, ale lze ji stanovit jako cenu maximální, což je oceněno v případě omezených rozpočtových nebo dotačních prostředků. Cenu je zapotřebí stanovit řádně pro úspěšný výběr vhodného režimu zadávání. Lze využít například údaje z předešlých podobných zakázek, z odhadu specialisty na danou oblast, z informací z internetu nebo tzv. průzkumem trhu. Podobně to vidí i Šebesta et al. (2006, s. 74), který uvádí, že odhad ceny by měl být stanoven kvalifikovaně, reálně a v souladu se zákonem. Stejný autor také dodává, že pokud se příliš velký rozdíl mezi předpokládanou hodnotou VZ a nabídkovou cenou uchazeče je třeba zvažovat, zda zadavatel stanovil předpokládanou cenu správně či dodavatelova nabídková cena není mimořádně nízká. Mimořádně nízkou cenu řeší § 77 ZVZ.

2.1.3 Zadávání veřených zakázek na části

Zadavatel dle § 98 ZVZ může VZ rozdělit „na části, připouští-li to povaha předmětu VZ“. Tato skutečnost musí být uvedena v oznámení nebo výzvě o zahájení zadávacího řízení. Zadavatel je povinen vymežit předmět jednotlivých částí. Dále je zadavatel povinen uvést, zda uchazeč může podat nabídku pouze na některou část nebo na všechny části.

2.1.4 Zadavatel veřejných zakázek

Podle § 2 ZVZ se za zadavatele VZ považuje veřejný, dotovaný nebo sektorový zadavatel. Resort MO jako příslušná organizační složka státu podle Šebesty et al. (2006, s. 21) spadá pod veřejného zadavatele, přesněji pod § 2 odst. 2 písm. a) ČR a jménem ČR činí právní úkony. Tyto úkony mohou konat i jiné osoby, pokud jejich oprávnění vyplývá z interních předpisů. Resort MO však nemá obecní právní subjektivitu, tu má stát – ČR. Z tohoto důvodu všechny úkony, které činí zadavatel je nutné prezentovat jako organizační složku státu a nikoliv jako samostatný právní subjekt. Krč (2013, s. 12) definuje zadavatele stát, který „zahrnuje všechny subjekty, které provádějí legislativní, výkonnou nebo soudní moc.“

2.1.5 Zásady realizace veřejných zakázek

Zadavatel při zadávání VZ dle § 6 ZVZ je povinen dodržovat zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace.

Zásada transparentnosti podle Ochrany et. al. (2010, s. 248) znamená, že: „*zadavatel by měl kroky v zadávacím řízení provádět a evidovat tak, aby jej mohl v budoucnu logicky vysvětlit a případně i nechat prověřit.*” Hlavním účelem této zásady je podle Ministerstva pro místní rozvoj ČR (2014, s. 7) zajištění co největší průhlednosti řízení. Povinnost vidí zejména v pořizování písemné dokumentace o všech úkonech s řádným odůvodněním, jasně vymezenými kritérii pro hodnocení nabídek a uveřejnění smlouvy se skutečně uhrazenou cenou VZ. Největší problém této zásady vidí Zahradník (2003, s. 233) v tom, že jsou zadavatelé napadáni za chyby a účelové manipulace.

Zásada rovného zacházení a zásada zákazu diskriminace se podle Ochrany et. al. (2010, s. 248) navzájem prolínají a zadavatel by měl ke všem uchazečům přistupovat rovnocenně a neposkytovat některému z uchazečů výhody.

Dodržování všech zásad kontroluje Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (Machková et al., 2014, s. 60).

Zadavatel je též povinnem dodržovat zásady spojené s nakládáním s veřejnými prostředky podle § 25 Zákona č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole, který ukládá povinnost veřejným orgánům vytvořit podmínky pro efektivní, hospodárné a účelné využití veřejných prostředků. Tyto zásady se podle Ministerstva pro místní rozvoj ČR (2014, s. 8) souhrnně nazývají zásady 3E.

Zaměstnanec resortu MO kromě výše zmíněných zásad je povinen dodržovat zásady stanovené Rozkazem ministra obrany č. 52/2013 Věstníku, Nabývání majetku v resortu Ministerstva obrany (dále jen „RMO č. 52”). Jedná se o zásadu potřebnosti, zásadu osobní odpovědnosti, zásadu získání nejvhodnější nabídky a zásadu proporcionality.

2.2 Legislativní úprava zadávání veřejných zakázek

Legislativu ovlivňující proces pořizování majetku lze rozdělit na legislativu vnější, kam se řadí právní předpisy ČR a EU a na legislativu vnitřní, kterými jsou interní předpisy vydávané resortem MO.

1. 5. 2004 se Česká republika stala plnoprávným členem Evropské unie a je povinna mít v oblasti zadávání veřejných zakázek právní úpravu harmonizovanou s právem Evropské unie, tzn. že veškeré právní akty vydávané orgány Evropské unie musí být aplikovány v české legislativě.

Právním předpisem, který ovlivňuje celý proces zadávání VZ je zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon je plně harmonizován s právní úpravou Evropského společenství a upravuje například:

- postup při zadávání VZ;
- dohled nad zadáváním VZ;
- soutěž o návrh.

2.2.1 Interní předpisy resortu Ministerstva obrany

Resort MO využil právo na vydání vlastních interních předpisů, jelikož výše uvedené dokumenty jsou základní legislativní oporou a pro potřeby resortu MO nedostačující. Vnitřní předpisy resortu MO upřesňují zákonné předpisy, mohou být v některých ohledech přísnější, avšak nesmí být v rozporu s právními předpisy. Mezi nejdůležitější interní předpisy MO v oblasti zadávání veřejných zakázek patří RMO č. 52, Normativní výnos Ministerstva obrany č. 67/2013 Věstníku, Zadávání veřejných zakázek v resortu Ministerstva obrany (dále jen „NVMO č. 67“) a Normativní výnos Ministerstva obrany č. 68/2013 Věstníku, Zpracování specifikace majetku (dále jen „NVMO č. 68“).

Nejvyšším vnitřním dokumentem resortu MO v oblasti zadávání veřejných zakázek je **RMO č. 52**. Smyslem tohoto rozkazu je zprůhlednit akviziční proces, určit odpovědnost zaměstnanců a efektivně, hospodárně a účelně přistupovat při použití finančních prostředků státu. Rozkaz je rozdělen do pěti částí. **První část** je věnována základním zásadám, které zaměstnanec resortu MO musí dodržovat a vymezením některých základních pojmů při zadávání VZ. **Část druhá** se zabývá střednědobím a dlouhodobím plánováním a tvorbou akvizičních potřeb. Zabývá se také specifikací nabývaného majetku včetně jejího účelu, potřebných náležitostí a formou jejího zpracování. Nejobsáhlejší **třetí část** rozkazu řeší zejména:

- funkci zadavatelů, jejich odpovědnost a povinnosti před, při a po realizaci VZ;
- vymezení některých VZ a postupů při jejich zadávání;
- pravidla pro zadávání VZ u kterých byla využita výjimka;
- zadávání VZ malého rozsahu;
- postupy při podání námitek a stížností.

Čtvrtá část se věnuje bezúplatnému nabývání majetku, jako jsou darovací smlouvy, přijímání peněžitých darů, zahraniční pomoci nebo zahraničních dárců. Poslední **pátá část** se týká závěrečných ustanovení akvizičního procesu zadávání veřejných zakázek před účinností RMO č. 52/2013.

Dalším důležitým dokumentem je **NVMO č. 67**. Tento výnos je rozdělen na pět částí a slouží k zabezpečení jednotného postupu při úpravě základních zásad, postupů a odpovědnosti při úplatném nabývání majetku, služeb a stavebních prací. Tyto zásady a postupy upravuje při nabývání majetku na základě zadávání VZ a VZ využívající elektronických prostředků. Dále upravuje okruh zaměstnanců, kteří podléhají dodržování zásad a postupů a určení jejich rozsahu, práv a povinností.

NVMO č. 68 se skládá ze třech částí a upravuje obsahové náležitosti při zpracování prvotní specifikace majetku nabývaného centrálním tak i decentrálním způsobem. Dále uvádí základní pojmy týkající se tohoto výnosu a jejich účel. Stanovuje postupy a odpovědnost zaměstnanců při zpracování specifikace.

2.3 Druhy zadávacího řízení

Veřejné zakázky musí být zadány podle § 21 ZVZ následujícími zadávacími řízeními:

- otevřené řízení;
- užší řízení;
- jednací řízení s uveřejněním;
- jednací řízení bez uveřejnění;
- soutěžní dialog;
- zjednodušené podlimitní řízení.

Zadavatel je povinnem použít druh výše zmíněného zadávacího řízení v souladu se zákonem a volba toho správného se podle Krče (2013, s. 198) odvíjí od:

- zadavatele;
- předpokládané hodnoty a
- splnění podmínek konkrétního zadávacího řízení.

2.3.1 Otevřené řízení

Veřejnou zakázku lze zadat podle § 27 ZVZ v otevřeném řízení na základě oznámení, ve kterém zadavatel vyzývá neomezený počet uchazečů k podání nabídek na konkrétní VZ a splnění kvalifikace ve lhůtě pro podání nabídek.

Autoři Ochrana et al. (2010, s. 249) považují otevřené řízení ze nejvíce transparentní řízení. Podobnou myšlenku má i Krč (2013, s. 285), který otevřené řízení považuje dokonce za nejtransparentnější pro zadávání nadlimitních VZ.

Zahájení zadávacího řízení

Zadavatel zahajuje zadávací řízení zveřejněním formuláře – Oznámení předběžných informací (dále jen „oznámení“) ve Věstníku VZ nebo v Úředním věstníku EU podle § 86 ZVZ a součástí tohoto oznámení je i odůvodnění účelnosti VZ. Cílem tohoto oznámení je, aby VZ byly lépe plánovány ze strany zadavatele a aby se potenciální uchazeči mohli lépe připravit na zadávací řízení (Krč, 2013, s. 824). Nejdříve jeden měsíc od odeslání oznámení je zadavatel oprávněn zahájit zadávací řízení zveřejněním Oznámení o zakázce. Součástí Oznámení o zakázce zadavatel zveřejňuje i zadávací dokumentaci, která je vypracována na základě ustanovení § 44 ZVZ a stanovuje lhůtu pro doručení nabídek. Tato lhůta je stanovena na základě charakteru a druhu VZ a v souladu s ustanovením § 39 ZVZ nesmí být kratší než 22 dnů u podlimitních VZ a kratší než 52 dnů u nadlimitních VZ. Uchazeči si mohou písemně vyžádat dodatečné informace k VZ podle § 49 ZVZ. Žádost musí být doručena zadavateli nejpozději 6 pracovních dnů před uplynutím lhůty pro podání nabídek a zadavatel je povinen poskytnout dodatečné informace všem uchazečům do 4 pracovních dnů po obdržení žádosti. Zadavatel je povinen poskytnout žádost o dodatečnou informaci v přesném znění, jak mu byla doručena. Zadavatel může poskytnout dodatečné informace i bez předchozí žádosti. Krč (2013, s. 448) upozorňuje, že je třeba rozlišovat, kdy jde o poskytnutí dodatečné informace a kdy o změnu v zadávací dokumentaci.

Otevírání obálek

Zadavatel podle § 71 ZVZ ustanoví nejméně tříčlennou komisi pro otevírání obálek. Tito členové mají povinnost zachovávat mlčenlivost o skutečnostech o kterých se dozvěděli. Jmenovaná komise ve většině případech plní i funkci hodnotící komise. Obálky jsou otevřeny ihned po uplynutí lhůty pro podání nabídek. Na nabídky podané po uplynutí lhůty se dívá jako by nebyly podány vůbec a zadavatel je povinen bezokladně informovat uchazeče o této skutečnosti. Krč (2013, s. 624) dodává, že nabídky podané pozdě by si měl zadavatel ponechat a měly by být součástí dokumentace o VZ. Poté následuje otevírání obálek, kterého se mohou účastnit pouze ti uchazeči, kteří podali nabídku ve stanovené lhůtě. Obálky jsou postupně otevírány podle pořadí v jakém byly doručeny zadavateli a komise kontroluje, zda je nabídka zpracována v českém jazyce a je podepsán návrh smlouvy oprávněnou osobou. Po provedení kontroly, komise všem přítomným sdělí identifikační údaje jednotlivých uchazečů, jejich nabídkové ceny a zda nabídka splňuje požadavky na ni kladené. Nabídka, která nevyhovuje požadavkům zadavatele je vyřazena a uchazeč je bezodkladně písemně informován. Na závěr komise podle § 73 ZVZ vypracuje protokol o otevírání obálek, který všichni členové komise podepisují.

Posouzení nabídek

Nabídky posuzuje v souladu s § 74 ZVZ pětičlenná hodnotící komise, kterou stanoví zadavatel a která jedná jeho jménem. Zadavatel současně jmenuje i náhradníky za každého člena. Dle § 75 ZVZ se na prvním jednání hodnotící komise volí předseda a místopředseda. Členové hodnotící komise musí být na první jednání pozváni nejméně 5 pracovních dnů předem. O jednání hodnotící komise se sepisuje protokol, který všichni členové na konci jednání podepisují. Součástí protokolu je i čestné prohlášení o nepodjatosti a zachování mlčenlivosti o skutečnostech, které se dozvěděli. První jednání svolává zadavatel, další jednání svolává a vede předseda, v případě nepřítomnosti místopředseda.

Samotné **posouzení nabídek** probíhá dle § 76 ZVZ z hlediska splnění zákonných požadavků, požadavků zadavatele a zda uchazeč nepodal nepřijatelnou nabídku. V případě, že nabídka nespĺňuje požadavky stanovené zákonem nebo zadavatelem, hodnotící komise je tuto nabídku povinna vyřadit. Komise nabídku nevyřadí, pokud se jedná o zjevné početní chyby, které nemají vliv na nabídkovou cenu. Komise v případě nejasností může využít přizvané poradce, požadovat písemné vyjádření nebo doplnění dokladů. Pokud uchazeč dostatečně neobjasní nejasnosti v nabídce do 3 pracovních dnů ode dne doručení žádosti, hodnotící komise nabídku vyřadí. Uchazeče je možné přizvat na jednání komise za účelem vysvětlení nabídky. Jestliže komise shledá nabídkovou cenu uchazeče jako mimořádně nízkou podle § 77 ZVZ, vyžádá si od uchazeče písemné zdůvodnění. Uchazeč je povinen zdůvodnění doručit komisi do 3 pracovních dnů ode dne doručení žádosti. Pokud je zdůvodnění nedostatečné, lze uchazeče pozvat na osobní jednání. Jestliže ani tehdy komise neshledá zdůvodnění jako podstatné je nabídka vyřazena. Krč (2013, s. 685) uvádí, že cílem zavedení institutu mimořádně nízké nabídkové ceny je „zabránění situace, kdy dodavatel provede zakázku na nereálnou cenu a potom je cena veřejné zakázky navyšována.“ Stejný autor dále uvádí, že vodítkem mohou být ostatní nabídkové ceny uchazečů. Ne vždy to je ovšem pravda, nabídkové ceny mohou být nadhodnoceny a tudíž se může zdát posuzovaná cena reálná.

Hodnocení nabídek

Hodnocení nabídek provádí ustanovená komise dle § 79 ZVZ podle hodnotících kritérií uvedených v oznámení otevřeného řízení, kterými jsou nejnížší nabídková cena nebo ekonomicky nejvýhodnější nabídka. Pokud se jedná o kritérium ekonomické výhodnosti nabídky je potřeba stanovit i dílčí hodnotící kritéria. Je-li základním hodnotícím kritériem nejnížší nabídková cena, komise stanoví pořadí nabídek podle výše nabídkové ceny. Komise je povinna i posoudit, zda je nejedná o mimořádně nízkou nabídkovou cenu podle § 77 ZVZ. Hodnotící kritéria jsou zvolena na základě druhu a složitosti VZ. V případě doručení pouze jedné nabídky, komise neprovádí hodnocení. Jestliže zadavatel zjistí, že komise porušila zákonný postup ustanoví novou hodnotící komisi nebo provede hodnocení sám. Všechny výše uvedené skutečnosti je zadavatel povinen zaznamenat ve zprávě o posouzení a hodnocení nabídek.

Komise po skončení hodnocení vypracuje písemnou zprávu podle § 80 ZVZ, která musí zejména obsahovat:

- seznam posouzených nabídek;
- seznam nabídek, které byly vyřazeny spolu s uvedených důvodu;
- popis způsobu hodnocení s odůvodněním;
- výsledek hodnocení;
- popis hodnocení jednotlivých nabídek v rámci všech hodnotících kritérií;
- údaj o složení hodnotící komise a
- podpis všech zúčastněných.

Po skončení hodnocení komise předá tuto zprávu společně se všemi nabídky a ostatními dokumenty zadavateli a ten rozhodne o výběru nejvhodnější nabídky. Zadavatel je zároveň povinen umožnit všem uchazečům, jejichž nabídky byly posuzovány nahlédnout do zprávy a pořídit si z ní výpisy, kopie nebo její opisy až do uzavření smlouvy. O výběru nejvhodnější nabídky rozhodne dle § 81 ZVZ zadavatel a odešle dotčených uchazečům do 5 pracovních dnů po rozhodnutí oznámení o výběru nejvhodnější nabídky. Krč (2013, s. 767) upozorňuje na to, že nelze zaměňovat výběr nejvhodnější nabídky s uzavřením smlouvy. Mezi výběrem nabídky a uzavřením smlouvy musí být doba, během které se ostatní uchazeči seznámí s výsledkem výběrového řízení a mohou podat námitky nebo návrh na přezkumné řízení.

Uzavření smlouvy s vítězným uchazečem

Cílem každého zadávacího řízení je smlouva, podle které se bude zakázka realizovat. Zadavatel však nesmí uzavřít smlouvu dle § 82 ZVZ dříve než uplyne 15 denní lhůta pro podání námitek ode dne doručení oznámení o výběru nejvhodnější nabídky. Pokud zadavatel v této lhůtě neobdrží žádné námitky, uzavře smlouvu s vybraným uchazečem, který poskytne řádnou součinnost k uzavření smluvního aktu do 30 dnů ode dne doručení oznámení o výběru nejvhodnější nabídky. Jestliže není smlouva ve lhůtě uzavřena, zadavatel vyzve uchazeče, který se umístil jako druhý v pořadí, případně třetí v pořadí. Jestliže ani třetí uchazeč nepodepíše smlouvu nebo neposkytne řádnou součinnost, zadavatel toto zadávací řízení zruší. Zadavatel má právo zrušit zadávací řízení kdykoliv do uzavření smlouvy, pokud si tuto možnost vyhradil v oznámení otevřeného řízení. Zadavatel také může zrušit zadávací řízení podle § 84 ZVZ pokud:

- nebyly doručeny žádné nabídky ve stanovené lhůtě;
- byli všichni uchazeči vyloučeni z účasti v zadávacím řízení;
- nebyla uzavřena smlouva s posledním uchazečem v pořadí nebo neposkytl k jejímu

uzavření řádnou součinností;

- zadavatel obdržel pouze jednu nabídku nebo po posouzení zbyla k hodnocení pouze jedna nabídka;
- odpadly důvody pro pokračování v zadávacím řízení vlivem nepředvídatelných okolností, mezi tyto okolnosti Krč (2013, s. 802) uvádí například povodeň, výbuch plynu či požár;
- se vyskytly důvody, kvůli kterým nelze po zadavateli požadovat, aby pokračoval v zadávacím řízení. Podle Krče (2013, s. 803) by se mohlo jednat o nepřidělení dotace a zároveň doporučuje, aby možné očekávané problémy s financováním byly uvedeny v zadávací dokumentaci a tím možnost zrušit zadávací řízení.

Zadavatel je dále povinen podle § 85 ZVZ vypracovat o každé zakázce písemnou zprávu. Zákon dle Šebesty et al. (2006, s. 333) nestanovuje přesnou formu nebo způsob zpracování písemné zprávy, nicméně by měla zejména obsahovat:

- předmět, druh zadávacího řízení a celkovou cenu VZ;
- identifikační údaje zadavatele, všech uchazečů a jejich nabídkové ceny;
- identifikační údaje uchazečů, kteří byli vyloučeni a důvod vyloučení;
- identifikační údaje uchazeče s kterým bude uzavřena smlouva a jeho zdůvodnění.

Tato písemná zpráva je poskytnuta na vyžádání Evropské komise či Úřadu a je uveřejněna na profilu zadavatele nejpozději do 15 dnů od ukončení zadávacího řízení. Krč (2013, s. 823) dodává, že když si zprávu vyžádá Evropská komise nebo Úřad vyžádá si většinou celou dokumentaci o VZ.

2.3.2 Užší zadávací řízení

Veřejné zakázky zadané v užším zadávacím řízení podle § 28 ZVZ jsou definovány podobně jako VZ zadané v otevřeném řízení. Rozdíly spočívají v následujících bodech:

- zadavatel je povinen podle § 28 ZVZ oznámit svůj úmysl zadat VZ v užším zadávacím řízení a toto oznámení je zároveň výzvou k podání žádostí o účast;
- podle § 39 ZVZ lhůta pro podání žádosti o účast a zároveň doručení všech dokladů nesmí být kratší než 37 dnů u nadlimitních VZ a 15 dnů u podlimitních VZ;

Lhůta pro následné podání nabídek je nejméně 40 dnů u nadlimitních VZ a 15 dnů u podlimitních VZ. Lhůty stanovuje zadavatel a je povinen přihlížet na předmět VZ (Šebesta et al., 2006, s. 175).

- zadavatel je oprávněn omezit počet zájemců pro účast v užším řízení a také stanovit maximální počet zájemců, které vyzve k podání nabídky. Zadavatel je povinen vyzvat minimálně 5 zájemců k podání nabídky.

Maximální hranice zájemců je podle Šebesty et al. (2006, s. 139) zcela na vůli zadavatele. Stejný autor také uvádí, že je zadavatel oprávněn zvolit i určité rozmezí zájemců.

2.3.3 Jednací řízení s uveřejněním

Obdobně jako v případě užšího zadávacího řízení, tak i v jednacím řízení s uveřejněním podle § 29 ZVZ zájemci podávají písemnou žádost o účast včetně doručení všech dokumentů prokazující splnění kvalifikace ve stanovené lhůtě. Po následném posouzení kvalifikace zadavatel vyzývá uchazeče, kteří splnili kladené požadavky na kvalifikaci k podání nabídky.

Dle Krče (2013, s. 301) je zadavatel povinen vyzvat k podání nabídek alespoň 5 uchazečů.

2.3.4 Jednací řízení bez uveřejnění

Zadavatel může použít jednací řízení bez uveřejnění podle § 23 ZVZ v následujících případech:

- jestliže v předchozím otevřeném řízení nebo užším zadávacím řízení nebyly podány žádné nebo nevhodné nabídky;
- jestliže plnění VZ může být splněno pouze určitým uchazečem z technických nebo uměleckých důvodů nebo z důvodu ochrany práv průmyslového nebo duševního vlastnictví.

Krč (2013, s. 237) dodává, že jestliže zadavatel shledá, že nastavení kvalifikačních předpokladů bylo neúměrné, může zahájit nové zadávací řízení. Nevhodnou nabídkou se rozumí nabídka, která je v rozporu se zadávací dokumentací (Krč, 2013, s. 237).

2.4 Veřejné zakázky ve státní správě

Dle Ochrany et al. (2010, s. 243) představuje oblast VZ jako jedno z nejvíce mediálně nejdiskutovanější téma v oblasti veřejných financí. Důvodem je zejména netransparentnost zadávání nebo podezření na korupční jednání. To vše vede k negativním dopadům na efektivnost veřejných výdajů, neboť objem prostředků, které touto cestou procházejí se pohybuje mezi 10 - 20 % HDP ve státech EU.

Problémem ve státní správě je podle Machkové et al. (2014, s. 59) „často se opakující zneužívání odvolacích mechanismů, které již nyní vyvolává potřebu další novelizace platné legislativy.“ I proto státní správa hledá jiné možnosti jak zjednodušit a urychlit celý výběrový proces.

Nicméně VZ „zůstává obchodněprávním vztahem, ve kterém jsou zadavatel i uchazeč rovnocennými obchodními partnery“ (Machková et al., 2014, s. 59).

„Zatímco u velkých zemí EU nepřipadá v úvahu, že by velké veřejné zakázky mohla získat firma z nové členské země, u nás dosáhla v rámci všezahrnujícího boje proti korupci oblast veřejných zakázek takového absurdního stavu, že po změnách legislativy nejen téměř nejde veřejné zakázky rozumně vypisovat, ale skandalizováno a kriminalizováno je i to, když velkou veřejnou zakázku u nás vyhraje domácí firma a nikoliv zahraniční konkurence“ (Klaus, 2013, s. 155).

I přesto jsou VZ důležitým nástrojem hospodářské politiky (Zahradník, 2003, s. 233).

2.5 Proces pořizování majetku na Ministerstvu obrany

Rezort MO nabývá (pořizuje) majetek dvěma způsoby. Prvním způsobem je **majetek pořizovat centrálně**. Takový majetek je podle RMO č. 52 majetek, který lze nabývat na základě předem plánovaných výdajů jednotlivých organizačních celků zařazených do schválených akvizičních plánů. Tyto akviziční plány stanovuje odbor správy majetku sekce majetkové Ministerstva obrany.

Druhým způsobem pořizování majetku pro resort MO je **decentrální způsob**. Předmětem tohoto způsobu nabývání majetku jsou VZ malého rozsahu.

Provozní náklady dle Roušara (2008, s. 33) jsou náklady, které musí být placeny opakovaně. Jedná se o náklady, které jsou primárně vynaloženy na získání provozních výnosů (Synek, 2011, s. 75). Za provozní náklady lze považovat spotřebu materiálu, opravu a udržování, cestovné nebo náklady na reprezentaci (Hinke et al., 2011, s. 99).

Mzdové náklady dle Máče (2013, s. 356) představují „*ohodnocení práce úředníků v souvislosti s výkonem agendy, tj. plat a povinné odvody.*”

2.5.1 Specifikace majetku

Základem pro zahájení zadávacího řízení a zpracování zadávací dokumentace je podle RMO č. 52 závazná specifikace majetku (dále jen „specifikace”) nebo investiční záměr, jedná-li se o stavbu, modernizaci nebo rekonstrukci nemovité infrastruktury.

Specifikace je dle RMO č. 52 dokument obsahující základní informace a požadavky organizačních celků resortu MO na nabývaný majetek. Požadavky musí být stanoveny tak, aby splňovaly požadavky efektivního, hospodárného, účelného a průhledného vynaložení finančních prostředků. Specifikace zároveň slouží k vytvoření podmínek pro katalogizaci, evidenci, upřesnění převzetí a účtování nabývaného majetku. Specifikace se zpracovává podle požadavků NVMO č. 68 a současně musí obsahovat odůvodnění a odůvodnění účelnosti VZ. Specifikaci zpracovává majetkový hospodář, který zároveň zodpovídá za věcnou správnost, úplnost, vypořádání připomínek a včasné zpracování. Specifikace musí obsahovat stanoviska rozhodná pro návrh způsobu zadání veřejné zakázky od příslušných osob. Majetkový hospodář předává zpracovanou specifikaci osobě zadavatele nejpozději do 15. září roku předcházejícímu aktuálnímu rozpočtovému roku. Jsou povoleny i jisté výjimky. Osoba zadavatele je povinna specifikaci zkontrolovat do 30 dnů ode dne doručení, zda je vypracována v souladu s klasifikací VZ stanovenou zákonem a zda je možné tuto VZ realizovat z časového hlediska a dodržet tak požadované termíny. V případě nesplnění požadavků je osoba zadavatele povinna odmítnout realizaci této VZ a písemně oznámit majetkovému hospodáři včetně jeho odůvodnění. Ten je povinen do 7 pracovních dnů odstranit zjištěné nedostatky a specifikaci vrátit. Osoba zadavatele provede posouzení a zpracuje do 31. října roku předcházejícímu aktuálnímu rozpočtovému roku harmonogram realizace VZ. Je-li vše v pořádku, osoba zadavatele zahájí přípravu zadávací dokumentace.

2.5.2 Zadávací dokumentace

Zadávací dokumentace je základním podkladem ke zpracování nabídek uchazečů.

Zadávací dokumentace je definována podle § 44 ZVZ jako soubor dokumentů, kterými zadavatel specifikuje předmět plnění VZ a stanovuje si konkrétní podmínky a požadavky na realizaci. Za její správnost a úplnost odpovídá zadavatel a odpovědnost nemůže přenést na uchazeče s tím, že mají povinnost vyhledat chyby (Krč, 2013, s. 348). Stejný autor dodává, že nelze zaměňovat zadávací dokumentaci se zadávacími podmínkami podle § 17 písm. l) ZVZ.

Tichý (2008, s. 82) doporučuje, aby zadávací dokumentace byla vypracována konkrétně a podrobně, neboť právě tady mohou vznikat největší problémy a spory. Rovněž ale dodává, že *„není možné vyhnout se chybám a omylům, z nichž mnohé mohou vést k rozporům mezi jejími prvky anebo k jejich nejasnému výkladu.“* Pokud jsou zjištěny nedostatky ve lhůtě pro podání nabídek je nutné dokument včas opravit. Nedostatky zjištěné v průběhu realizace jsou velkým problémem. Šebesta et al. (2006, s. 189) považuje zadávací dokumentaci za nejvýznamnější dokument, zejména pak přesné vymezení předmětu VZ. Precizní zpracování zadávací dokumentace považuje za důležitou část zadávacího procesu a je nezbytné jí věnovat pozornost a profesionalitu.

2.5.3 Předkládání informací o veřejných zakázkách

Podle RMO č. 52 čl. 32 je zadavatel povinnem předkládat informace o VZ **ministrowi obrany** jejichž předpokládaná hodnota **přesáhne 100 000 000 Kč bez DPH**. Informace se předkládají pomocí informační zprávy, kterou musí ministr obrany vidět nejpozději 30 dnů před zahájením zadávacího řízení. Tato informační zpráva musí zejména obsahovat předmět VZ, způsob financování, druh zadávacího řízení, časovou náročnost VZ, hodnotící kritéria pro zadání VZ a součinnostní stanovisko ředitele odboru dohledu.

Dle usnesení č. 246 ze dne 10. dubna 2013 je zadavatel povinnen **předložit vládě ČR** informace o nadlimitních VZ u kterých bude uplatněna výjimka dle § 18 ZVZ a o nadlimitních VZ zadávaných v jednacím řízení bez uveřejnění podle § 23 ZVZ před zahájením jednání o uzavření smlouvy a po zahájení jednání o uzavření smlouvy o nadlimitních VZ zadávaných v jednacím řízení bez uveřejnění dle § 23 odst. 4 písm. b) ZVZ. Součástí těchto informací je i odůvodnění použití výjimky dle § 18 ZVZ nebo jednacím řízení bez uveřejnění dle § 23 ZVZ.

Stejně usnesení dává povinnost předkládat vládě každý rok, vždy do 31. března, seznam všech významných veřejných zakázek dle § 16a ZVZ, které byly nebo mají být zahájeny v příslušném kalendářním roce.

2.6 Uveřejňování informací o veřejných zakázkách

K zabezpečení transparentnosti zadávání VZ a informovanosti veřejnosti je zadavatel povinen uveřejňovat informace o VZ ve Věstníku VZ podle § 146 ZVZ.

Dle Krče (2013, s. 1194) zadavatel využívá dva formuláře. Jeden, který vychází z předpisu Evropské unie a týká se nadlimitních VZ a český formulář vycházející z platné české legislativy. Evropské formuláře musí být zveřejněny v Úředním Věstníku EU a z hlediska českého práva musí být zveřejněny v českém Věstníku VZ. Krč (2013, s. 1198) doporučuje využívat český Věstník VZ, který zajistí i uveřejnění v Evropském Věstníku VZ a zadavatel tak nemusí provádět dva úkony.

Provozovatel Věstníku nebo sám zadavatel musí zajistit, aby nadlimitní VZ nebyly uveřejněny ve Věstníku VZ nebo na profilu zadavatele dříve než v Evropském Úředním věstníku (Krč, 2013, s. 1199).

Zadavatel je též povinen na profilu zadavatele uveřejňovat dle § 147a ZVZ celé znění smlouvy s vítězným uchazečem včetně všech změn a dodatků do 15 dnů od jejího uzavření. Krč (2013, s. 1205) se domnívá, že uveřejňování těchto informací vede k větší transparentnosti a může vést k možnému odhalování korupce. Dále je zadavatel povinen uveřejnit skutečně uhrazenou cenu za plnění VZ nejpozději do 90 dnů od splnění smlouvy. Z praxe jsou známy případy, kdy skutečně uhrazená cena se neshodovala s cenou uzavřenou ve smlouvě, uvádí Krč (2013, s. 1206). Smlouvy, které se týkají utajovaných informací nebo VZ u kterých zadavatel postupoval podle výjimky § 18 ZVZ se tato povinnost nevztahuje.

2.7 Námitky

Stěžovatel podle § 110 odst. 1 ZVZ, který měl nebo má zájem získat určitou VZ může podat zdůvodněné námitky proti všem úkonům zadavatele. Námitky podává v důsledku domnělého porušení zákona a hrozí nebo mu vznikla újma na jeho právech. Podle Krče (2013, s. 918) je potřeba, aby stěžovatel, který podává námitku měl zájem o určitou VZ. Stěžovatel působící v jiné oblasti, než se týká VZ nemůže tuto VZ napadnout z důvodu, že nemá odborné kapacity na provedení. Zároveň námitky může podat i uchazeč, který nepodal nabídku. Šebesta et al. (2006, s. 405) k výše zmíněnému dodává, že je velmi problematické prokázání zájmu o VZ, když se uchazeč neúčastní zadávacího řízení. Jde zejména o námitky týkající se zadávacích podmínek v jejichž důsledku se uchazeč nemohl zúčastnit zadávacího řízení. Námitky lze podat proti úkonům, které jsou uvedeny v následující tabulce č. 2. Tabulka uvádí i maximální dobu pro doručení námitek.

Tabulka č. 2 Limity při podání námitek

Námítky	Otevřené řízení	Zjednodušené podlimitní řízení
Proti všem úkonům	15 dnů	10 dnů
Proti zadávacím podmínkám	5 dnů od skončení lhůty pro podání nabídek	
Proti rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky	15 dnů	10 dnů
Proti rozhodnutí zadavatele o vyloučení z účasti v zadávacím řízení	15 dnů	10 dnů

Zdroj: Česká republika (2006), vlastní úprava

Námítky musí být podle § 110 odst. 7 ZVZ podány písemně a stěžovatel musí uvést, kdo námítky podává, proti čemu námítky podává, v čem zadavatel porušuje zákon, případně jaká újma stěžovateli vznikla či vznikne a co požaduje. Pokud námítky nesplňují výše uvedené, zadavatel námítky odmítá a o této skutečnosti informuje stěžovatele.

Jestliže stěžovatel neuspěje s námítkami u zadavatele může podle Krče (2013, s. 920) podat podnět k přezkumnému řízení, které probíhá před Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže (dále jen „ÚOHS“). ÚOHS je státem stanovená instituce dohlížející na správnost celého řízení (Machková et al., 2014, s. 60). Stěžovatel, který nepodal námítky k zadavateli, nemá právo podat podnět k ÚOHS.

Jestliže uchazeč podá návrh na přezkumné řízení před ÚOHS je povinnem podle § 115 ZVZ složit na účet úřadu kauci ve výši 1 % z nabídkové ceny uchazeče, nejméně však 50 000 Kč a nejvýše 2 000 000 Kč. Kauce je uchazeči vrácena, pokud ÚOHS vyhoví jeho žádosti. Pokud však jeho návrhu není vyhověno stává se kauce příjmem státního rozpočtu. Účelem této kauce je podle Machkové et al. (2014, s. 60) „zabránit zbytečným a neopodstatněným námítkám uchazečů“. Autorka dále dodává, že podání námitek ze strany odmítnutých uchazečů většinou brání podepsání smlouvy s vítězným uchazečem a může vést i ke zmaření celého výběrového řízení.

Zadavatel dle § 111 ZVZ je povinnem přezkoumat přijaté námítky a do 10 dnů od jejich doručení odeslat stěžovateli písemné rozhodnutí zda námítkám vyhověl či nikoliv. Součástí rozhodnutí musí být i jeho odůvodnění.

3 Metodologická část

Metodologická část diplomové práce popisuje přesné kroky, jak byla tato práce zpracována.

Teoretická část diplomové práce byla zahájena rozborem a komparací dostupných zdrojů. Bylo využito zejména zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů a Zákona o veřejných zakázkách s komentářem a judikaturou. Dále bylo využito odborných knih z městské knihovny v Praze a Hodoníně. Odborné knihy byly převážně zaměřeny na problematiku veřejných zakázek, ekonomie a veřejných financí. Teoretická část diplomové práce byla zpracovávána současně s částí praktickou. Cílem bylo, aby se tyto dvě části navzájem prolínaly a doplňovaly. Pojmy, které byly využity v praktické části, byly vysvětleny v teoretické části a naopak.

Praktická část práce byla rozdělena na tři hlavní kapitoly. První kapitola 4.1 pojednává o představení Ministerstva obrany České republiky, na kterou byla tato práce aplikována. Informace o Ministerstvu obrany České republiky byly získány a zpracovány z oficiálních webových stránek Ministerstva obrany České republiky.

Následující kapitola 4.2 se věnuje rozboru VZ. Úvod je zaměřen na porovnání VZ ze strany zadavatele, tak i uchazeče. Tato část byla vypracována na základě poskytnuté dokumentace VZ. Informace o cenách za jednotlivé stravní dávky, jejich odebraný počet a celkový objem finančních prostředků byl stažen z intranetu resortu MO. Následně tyto informace byly převedeny do formátu excel. Byly vytvořeny tabulky a bylo provedeno srovnání a vyhodnocení.

Závěrečná kapitola 4.3 je zaměřena na výsledky a doporučení. Na základě výsledků z kapitoly 4.2 byl vytvořen nový koncept na službu stravování v resortu MO pro nadcházející roky.

4 Praktická část

Praktická část diplomové práce je rozdělena na tři hlavní kapitoly.

Kapitola 4.1 stručně charakterizuje resort MO, na kterém je aplikována tato diplomová práce. Rozbor VZ je obsahem kapitoly 4.2 a závěr praktické části, kapitola 4.3, je zaměřena na výsledky a návrh doporučení.

4.1 Základní informace o Ministerstvu obrany České republiky

Resort MO je ústředním orgánem státní správy pro zabezpečování obrany ČR, řídí Armádu ČR a spravuje vojenské újezdy (Ministerstvo obrany, 2004 – 2014).

Resort MO se podílí na zpracování návrhu vojenské obranné politiky, navrhuje opatření k zajištění obrany státu, koordinuje činnost ústředních orgánů a orgánů samosprávy, řídí vojenskou zpravodajskou službu a vojenské obranné zpravodajství, zabezpečuje vzdušný prostor ČR a koordinuje vojenský letový provoz s civilním letovým provozem, organizuje součinnost s armádami jiných států, vykonává dozor nad radiační ochranou ve vojenských objektech a v neposlední řadě povolává občany ČR k plnění branné povinnosti (Ministerstvo obrany, 2004 – 2014).

Současným ministrem obrany je MgA. Martin Stropnický.

Na základě usnesení vlády ČR ze dne 10. května 2010 č. 343 týkající se používání elektronických tržišť subjekty veřejné správy při vynakládání finančních prostředků, ve znění pozdějších usnesení, je resort MO povinnen od 1. července 2012 při zadávání VZ malého rozsahu, VZ zadávaných v zjednodušeném podlimitním řízení a VZ zadávaných na základě rámcové smlouvy podle ZVZ využívat elektronické tržiště Tendermarket (Ministerstvo obrany, 2004 – 2014).

Zadavatelem VZ v resortu MO může být:

- sekce vyzbrojování a akvizic;
- agentura hospodaření s nemovitým majetkem;
- odbor nakládání s nepotřebným majetkem;
- odbor řízení organizací;
- Univerzita obrany;
- Vojenské zpravodajství;
- zakázky zveřejněné u státních podniků a příspěvkových organizací (Ministerstvo obrany, 2004 – 2014).

4.2 Rozbor veřejných zakázek

Pro rozbor a vyhodnocení byly zvoleny čtyři veřejné soutěže na službu stravování v resortu MO od roku 2004 až do současnosti. Jedná se o soutěže, které se pravidelně po čtyřech letech opakují a tudíž jsou mezi sebou porovnatelné.

Veřejné zakázky jsou zadávány pomocí otevřeného řízení podle § 27 ZVZ. Veřejná zakázka je na období čtyř let vždy jedna a poté je rozdělena na 13 až 21 částí z důvodu stále probíhajících reorganizací jednotlivých pracovišť. Hodnotícím kritériem je vždy nejnižší nabídková cena. Kritérium ekonomické výhodnosti je pro závodní stravování nepřipustné, neefektivní a nemá vypovídající hodnotu.

Hlavním účelem a důvodem pro zadání těchto veřejných zakázek je zabezpečení přípravy a výdej stravy pro současné a bývalé pracovníky, příslušníky jednotlivých pracovišť, občanských zaměstnanců a vojenských důchodců v zařízeních resortu MO. Jedná se o stravu pro jednu osobu v celodenní službě – oběd v pracovní dny. Nejedná se tedy o výdej stravy o sobotách, nedělích a svátcích. **Hlavním důvodem** je tedy příprava a výdej hlavního jídla (oběda).

Závodní stravování je založeno na principu nevýdělečné činnosti. Náklady na provoz hradí resort MO v plné výši ze svého rozpočtu prostřednictvím příslušného organizačního celku. Náklady a výnosy spojené se závodním stravováním účtuje resort MO na příslušných účtech nákladů a výnosů.

Náklady na závodní stravování jsou tvořeny:

- Náklady na suroviny, spotřebované na přípravu podávaných hlavních jídel pro závodní stravování. Hlavním jídelm se rozumí oběd popř. jeho část, v peněžní hodnotě, která odpovídá základní stravní dávce. Výši pořizovací ceny surovin stanovuje vedoucí organizačního celku na návrh stravovací komise, zpravidla v její výši.
- Náklady na suroviny (potraviny) spotřebované na přípravu podávaných doplňkových jídel (např. svačínové pokrmy a všechny pokrmy, které nemají charakter hlavního jídla) a nápojů.
- Ostatními provozními náklady na závodní stravování včetně ztrát, které vznikly přirozeným úbytkem surovin.

Náklady se hradí výnosy ze závodního stravování. Výnosy ze závodního stravování tvoří úhrady od strážníků.

V současné době resort MO využívá **pět forem závodního stravování**. Jedná se o stravování základní, které probíhá ve vlastních stravovacích zařízeních a stravování doplňkové, nebo-li smluvní. Mezi základní formy stravování patří:

- **stravovací zařízení** (dále jen „SZ“) - jedná se o vlastní vojenské stravovací zařízení, kde je strava připravována vlastními ozbrojenými silami ČR;
- outsourcing (**catering**) - jde o vlastní stravovací zařízení, kdy přípravu a výdej jídla zajišťuje mimoresortní subjekt za podmínky, že se náklady na provoz hradí z rozpočtu resortu MO;
- **příspěvková organizace** resortu MO (dále jen „PO“).

Mezi doplňkové formy závodního stravování patří:

- nákup stravovacích poukázek a
- smluvní stravování zabezpečované mimoresortním subjektem (jedná se například o vysokoškolské menzy, jídelny ve školách atp.).

Stravování ve vlastních stravovacích zařízeních jsou zabezpečovány formou cateringu, kdy firma nakupuje a skladuje potraviny, připravuje, vydává stravu a provádí úklid převzatých prostor.

Na následujících stránkách jsou zmapovány čtyři veřejné soutěže na závodní stravování v resortu MO, které probíhaly v následujících letech:

- 1. soutěž na stravování v resortu MO probíhala v letech 2004 až 2008;
- 2. soutěž na stravování v resortu MO probíhala v letech 2008 až 2011;
- 3. soutěž na stravování v resortu MO probíhala v letech 2011 až 2015;
- 4. soutěž na stravování v resortu MO probíhala v letech 2015 až 2019.

Všechny zakázky byly nejprve porovnány na základě:

- zda byla specifikace obdržena v termínu a zda bylo nutné ji vrátit k přepracování;
- zda byly obdrženy žádosti o dodatečné informace od uchazečů nebo zda zadavatel uveřejnil dodatečné informace;
- zda byly přijaté nabídky vyřazeny při otevírání obálek;
- počet obdržených nabídek;
- zvolené základní hodnotící kritérium;
- splnění kvalifikačních, profesních a technických předpokladů a ekonomická a finanční způsobilost;
- ostatní.

Porovnání bylo provedeno ze strany zadavatele, tak i ze strany uchazeče.

Silné stránky

- Během otevírání doručených nabídek nebyla ani jedna nabídka vyloučena. Zadavatel během otevírání obálek kontroluje, zda je nabídka vypracována v českém jazyce a zda je podepsán návrh smlouvy oprávněnou osobou.
- Počet přijatých nabídek od roku 2004 vzrostl. Lze říci, že zájem o VZ na stravování je rok od roku vyšší.

Slabé stránky

- Specifikace nabývaného majetku byla ve všech hodnocených případech obdržena v termínu. Nicméně u první soutěže byla osobou zadavatele specifikace vrácena a požádána o přepracování. Při druhé soutěži byla specifikace vrácena osobou zadavatele dvakrát k přepracování. Z výše uvedeného vyplývá, že je třeba specifikaci řádně zpracovávat podle nařízených metodik, aby nedocházelo ke zbytečnému odkladu vyhlášení VZ.
- Ve všech hodnocených soutěžích se objevilo velké množství žádostí o dodatečné informace a některé z nich byly velmi podstatné. Lze tedy říci, že ZD nebyla zpracována na dostatečné úrovni. Jak bylo zmíněno výše, je zapotřebí ZD zpracovávat konkrétně, podrobně a srozumitelně.
- Chybějící materiály požadované zadavatelem jako je nedoručení nabídky ve dvou kopiích nebo chybějící nabídka na disku CD lze považovat za zbytečný nedostatek ze strany uchazečů o VZ. Tyto dokumenty byly doručeny v náhradním termínu.
- Jako administrativní chyba ze strany uchazečů bylo nedoručení výpisu z evidence Rejstříku trestů a Živnostenské oprávnění. Dokumenty byly v náhradním termínu doručeny.

Následující tabulka č. 3 zaznamenává přehledně výše uvedené informace.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka č. 3 Porovnání soutěží na stravování v letech 2004 až 2015

	1. soutěž (2004-2008)	2. soutěž (2008-2011)	3. soutěž (2011-2015)	4. soutěž (2015-2019)
Předložení specifikace v termínu	ano			
Vrácení specifikace	ano, 1x	ano, 2x	ne	ne
Žádost o dodatečné informace	Doručeno mnoho dodatečných informací k ZD.			
Vyřazené nabídky při otevírání obálek	ne			
Počet přijatých nabídek	5	8	8	9
Základní hodnotící kritérium	Nejnižší nabídková cena			
Kvalifikační předpoklady dle § 53 ZVZ	Nesrovnalost u 2 uchazečů	Nesrovnalost u 5 uchazečů, 3 uchazeči vyloučeni	3 uchazeči vyloučeni	4 uchazeči vyloučeni
Profesní předpoklady dle § 54 ZVZ	Chybějící výpis z obchodního rejstříku u 2 podaných nabídek	Dodáno vše	Dodáno vše	Chybějící živnostenské oprávnění
Technické předpoklady dle §56 ZVZ	Dodáno vše			
Ekonomická a finanční způsobilost dle § 50 odst. 1 písm. c) ZVZ	Dodáno vše		Chybějící prohlášení	Dodáno vše
Podání námitek	ano	ano	ne	ne
Řízení o přezkoumání	ne	ano	ne	ne
Ostatní	Dodáno vše	Pouze jeden výtisk	Dodáno vše	Chybělo CD

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

Námítkám k zadavateli a přezkumnému řízení k ÚOHS, které se vyskytly ve dvou případech, se práce nezabývala.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Následující text se již věnuje jednotlivým soutěžím, které probíhaly od roku 2004 až do současnosti. Bylo provedeno vyhodnocení hospodárnosti na základě:

- podílu jednotlivých forem stravování podle nákladů na jednu stravní dávku;
- podílu jednotlivých forem stravování podle počtu vydaných stravních dávek;
- podílu jednotlivých forem stravování podle objemu vynaložených finančních prostředků.

4.2.1 1. soutěž na stravování (2004 – 2008)

Následující tabulka č. 4 zobrazuje jednotlivé formy závodního stravování podle nákladů na jednu stravní dávku. Ze základních forem závodního stravování je nejvýhodnější catering. Cena za jednu stravní dávku se v této formě stravování pohybovala v rozmezí od 39 Kč do 42 Kč. V roce 2007 a 2008 dosahovala nejnižších hodnot, tj. 36,67 Kč a 39,25 Kč. Průměrná cena u PO je stanovena na 41,04 Kč.

Tabulka č. 4 Formy stravování podle nákladů na jednu stravní dávku (v Kč)

Rok	Catering (v Kč)	PO (v Kč)	SZ (v Kč)	Sml. stravování (v Kč)	Stravovací poukázky (v Kč)
2004	42,57	42,63	53,76	25,73	27,91
2005	41,78	42,86	48,24	24,79	26,42
2006	40,75	39,55	46,96	24,11	26,78
2007	36,67	38,25	72,99	20,99	23,56
2008	39,25	41,94	51,49	23,03	25,39

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

Srovnání podílu jednotlivých forem závodního stravování podle počtu vydaných stravních dávek je uvedeno v tabulce č. 5. Ve všech formách závodního stravování a hodnocených letech dominuje opět catering. Počet odebraných stravních dávek u všech let přesáhl 1 milion ks za rok. V posledních dvou letech je to dokonce více než 1,5 milionu ks vydaných stravních dávek. Příspěvková organizace nevydá ani jednu třetinu toho, co vydá catering, popřípadě stravovací zařízení. Lze říci, že počty v jednotlivých formách se i přes neustálé reorganizace v resortu MO příliš nemění.

Tabulka č. 5 Formy stravování podle počtu vydaných stravních dávek (v ks)

Rok	Catering (v Kč)	PO (v Kč)	SZ (v Kč)	Sml. stravování (v Kč)	Stravovací poukázky (v Kč)
2004	1 164 842	408 177	1 253 690	163 853	550 327
2005	1 074 360	420 812	1 356 274	178 538	604 534
2006	1 008 122	376 510	1 248 957	154 753	589 708
2007	1 581 000	358 439	1 306 000	134 000	546 000
2008	1 539 618	379 694	1 497 749	204 541	674 288

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Objem vynaložených finančních prostředků je zachycen na následující tabulce č. 6. Výrazného růstu finančních prostředků lze zaznamenat u cateringu v letech 2007 a 2008. Z důvodu zvýšení počtu stravních dávek, téměř o 600 tisíc ks, došlo i odpovídajícím způsobem ke zvýšení objemu vynaložených finančních prostředků. Rozdíl mezi roky 2006 a 2008 jsou o více než 20 milionů Kč.

Tabulka č. 6 Formy stravování podle objemu nákladů (v Kč)

Rok	Catering (v Kč)	PO (v Kč)	SZ (v Kč)	Sml. stravování (v Kč)	Stravovací poukázky (v Kč)
2004	49 587 323	17 400 585	67 398 374	4 215 937	15 359 626
2005	44 886 760	18 036 002	65 426 657	4 425 957	15 971 788
2006	36 930 956	14 890 970	58 651 020	3 731 094	15 792 380
2007	58 785 000	13 710 291	95 308 000	2 733 000	19 715 000
2008	60 437 129	15 924 555	77 112 601	4 710 269	17 119 724

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

Nyní je pozornost zaměřena na nejvýhodnější formu stravování - catering. Rozbor byl proveden podle jednotlivých pracovišť na základě počtu předpokládaných stravních dávek dle specifikace a skutečně odebraných stravních dávek dle smluv. Dále jsou uvedeny předpokládané výdaje na stravní dávky a skutečně vynaložené finanční prostředky na stravní dávky. Rozbor byl proveden pro rok 2006 a 2007.

Podle specifikace a skutečného množství odebraných stravních dávek byla stanovena průměrná cena za jednu stravní dávku 26,90 Kč. Vzhledem k tomu, že docházelo k odběru nižšího počtu stravních dávek než se předpokládalo, cena jedné stravní dávky podle smluv a následného přepočtu se zvýšila na 36,60 Kč. Cena se zvýšila o více než 36 %. Celkové náklady, které resort MO vynaložil v roce 2006 se snížily z 40 265 626 Kč na 36 930 956 Kč, tj. 8,3 %.

Skutečně dosažená úroveň hospodárnosti byla nižší, než jakou resort MO předpokládal. Pokles hospodárnosti lze vidět u pracovišť 6 a 8. Tyto pracoviště vydaly téměř o 60 % stravních dávek méně, než bylo předpokládáno. Současně se výdaje snížily jen o 13 % a 14 %. Cena za jednu stravní dávku u pracoviště 6 vzrostla z 20,35 Kč na 42,57 Kč. Jedná se téměř o 109 % nárůst. Situace u pracoviště 8 byla značně horší. Cena zde vzrostla z 38,87 Kč na 83,04 Kč, což je nárůst o téměř 114 % za jednu stravní dávku.

Výše uvedené informace jsou zobrazeny na následující tabulce č. 7.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka č. 7 Počet stravních dávek a výdaje dle specifikace a smluv – výsledky 2006

	Počet stravních dávek dle specifikace (v ks)	Počet stravních dávek dle skutečnosti (v ks)	% rozdíl stravních dávek mezi smlouvou a skutečností	Výdaje dle smluv (v Kč)	Skutečné výdaje (v Kč)	% rozdíl výdajů mezi smlouvou a skutečností
Pracoviště 1	48 900	33 044	-32,4%	1 594 600	1 498 924	-6%
Pracoviště 2	76 800	70 785	-7,8%	1 963 500	2 081 845	6%
Pracoviště 3	80 400	50 033	-37,8%	1 844 500	1 711 696	-7,2%
Pracoviště 4	114 700	56 219	-51%	2 713 200	2 205 831	-18,7%
Pracoviště 5	80 400	69 919	-13%	1 844 500	1 855 745	0,6%
Pracoviště 6	103 500	43 240	-58,2%	2 106 300	1 840 905	-12,6%
Pracoviště 7	29 820	27 483	-7,8%	1 166 200	1 151 206	-1,3%
Pracoviště 8	89 500	36 114	-59,6%	3 479 130	2 999 008	-13,8%
Pracoviště 9	63 180	52 256	-17,3%	1 660 050	1 637 916	-1,3%
Pracoviště 10	79 380	48 916	-38,4%	3 161 442	3 055 946	-3,3%
Pracoviště 11	215 052	149 614	-30,4%	4 683 840	4 473 067	-4,5%
Pracoviště 12	55 026	54 606	-0,08%	2 040 612	2 138 502	4,8%
Pracoviště 13	47 436	30 963	-34,7%	1 560 072	1 474 271	-5,5%
Pracoviště 14	22 770	15 901	-30,2%	981 750	942 480	-4,0%
Pracoviště 15	50 598	25 487	-49,6%	938 910	840 324	-10,5%
Pracoviště 16	339 456	243 542	-28,3%	8 527 020	7 023 286	-17,6%
Celkem	1 496 918	1 008 122	-32,7%	40 265 626	36 930 956	-8,3%
			-488 796			-3 334 670

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

Závěrem lze říci, že všechna jednotlivá pracoviště byla nadhodnocena. Podle specifikace mělo být za rok 2006 vydáno celkem 1 496 918 ks stravních dávek, ale ve skutečnosti bylo vydáno o 33 % méně, tj. 1 008 122 ks stravních dávek.

V roce 2007 došlo k reorganizaci a oproti roku 2006 bylo hodnoceno celkem 20 pracovišť. Rok 2007 zaznamenal podobné výsledky jako předešlý rok 2006. Na následující tabulce č. 8 jsou zaznamenány informace o předpokládaném počtu stravních dávek dle specifikace a skutečném počtu odebraných stravních dávek dle skutečnosti. Zároveň jsou v tabulce zobrazeny i údaje o předpokládaném objemu finančních prostředků dle specifikace a skutečně vynaloženém objemu finančních prostředků.

Celkové skutečné náklady, které resort MO vynaložil, byly opět nižší než předpokládané náklady. Došlo k úspoře 11,9 %. Z původně předpokládaných 65 760 842 Kč bylo vynaloženo 58 785 000 Kč. Dle specifikace a předpokládaného objemu finančních prostředků byla stanovena průměrná cena za jednu stravní dávku 34,72 Kč. Vzhledem k tomu, že docházelo k odběru nižšího počtu stravních dávek, cena jedné stravní dávky se zvýšila na 37,18 Kč. Jedná se o 7 % zvýšení.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka č. 8 Počet stravních dávek a výdaje dle specifikace a smluv – výsledky 2007

	Počet stravních dávek dle specifikace (v ks)	Počet stravních dávek dle skutečnosti (v ks)	% rozdíl stravních dávek mezi smlouvou a skutečností	Výdaje dle smluv (v Kč)	Skutečné výdaje (v Kč)	% rozdíl výdajů mezi smlouvou a skutečností
Pracoviště 1	52 300	40 457	-29,3%	2 058 100	1 645 387	-25,1%
Pracoviště 2	102 456	90 536	-13,2%	2 500 235	2 356 870	-6,1%
Pracoviště 3	82 429	70 857	-16,3%	1 956 270	2 100 590	6,9%
Pracoviště 4	105 675	65 230	-62,0%	2 100 340	1 340 400	-56,7%
Pracoviště 5	81 600	76 310	-6,9%	2 870 900	2 850 370	-0,7%
Pracoviště 6	70 500	51 004	-38,2%	2 300 100	1 460 300	-57,5%
Pracoviště 7	42 100	35 316	-19,2%	1 800 560	1 654 732	-8,8%
Pracoviště 8	55 000	44 381	-23,9%	2 000 040	1 816 662	-10,1%
Pracoviště 9	60 670	55 900	-8,5%	2 220 000	2 200 578	-0,9%
Pracoviště 10	81 200	55 730	-45,7%	2 110 200	2 050 700	-2,9%
Pracoviště 11	230 640	202 348	-14,0%	8 600 340	6 567 000	-31,0%
Pracoviště 12	65 700	62 700	-4,8%	1 500 700	1 457 090	-3,0%
Pracoviště 13	51 000	41 061	-24,2%	1 650 000	1 300 674	-26,9%
Pracoviště 14	23 600	17 200	-37,2%	1 123 600	1 000 044	-12,4%
Pracoviště 15	32 500	27 433	-18,5%	870 400	850 002	-2,4%
Pracoviště 16	305 250	262 360	-16,3%	12 460 707	11 568 045	-7,7%
Pracoviště 17	28 520	23 674	-20,5%	770 500	750 317	-2,7%
Pracoviště 18	235 000	180 200	-30,4%	10 367 000	9 000 003	-15,2%
Pracoviště 19	62 300	57 640	-8,1%	2 300 050	2 282 370	-0,8%
Pracoviště 20	125 300	120 663	-3,8%	4 200 800	4 532 866	7,3%
Celkem	1 893 740	1 581 000	-19,8%	65 760 842	58 785 000	-11,9%
			-312 740			-6 975 842

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

Největšího propadu dosáhlo pracoviště 10, které vydalo o 45 % méně stravních dávek než byl předpoklad a zároveň došlo k 3 % úsporám na objemu finančních prostředků. Zmíněné pracoviště nelze hodnotit jako hospodárné. Oproti tomu pracoviště 4 vydalo dokonce o 62 % stravních dávek méně, ale současně došlo k 57 % úsporám oproti předpokládanému objemu finančních prostředků. Pracoviště 4 lze hodnotit jako hospodárné.

Všechny pracoviště byly opět nadhodnoceny. Dle specifikace mělo být odebráno celkem 1 893 740 ks stravních dávek, místo toho bylo odebráno 1 581 000 ks stravních dávek, což je o 312 740 ks stravních dávek méně, tj. 20 %. Oproti předešlému roku se jednalo o 12,9 % pokles, což lze hodnotit pozitivně.

Závěrem lze říci, že hodnocený rok 2007 hospodařil lépe než rok 2006.

Dílčí závěr

Catering byl vyhodnocen jako nejvýhodnější forma stravování v hodnocených letech. Cena jedné stravní dávky se snížila z 42,57 Kč na 39,25 Kč. Jednalo se o 8 % snížení. Podobných výsledků dosáhla i PO, kde se podařilo cenu snížit na 38,25 Kč. Příspěvková organizace odebrala v průměru kolem 400 tisíc ks stravních dávek, kdežto catering v letech 2004 – 2006 odebral kolem 1 milionu ks stravních dávek. V letech 2007 a 2008 došlo dokonce k odebrání přes 1,5 milionu ks stravních dávek.

Roky 2006 a 2007 byly porovnány na základě předpokládaného počtu stravních dávek a předpokládaného objemu finančních prostředků oproti skutečnému počtu stravních dávek a skutečně vynaložených finančních prostředků. Hodnocení dospělo k závěru, že rok 2007 hospodařil lépe než předcházející rok 2006.

Rok 2006, tak i rok 2007 dosáhl nižších celkových nákladů oproti předpokladu, ale cena za jednu stravní dávku v obou letech vzrostla. V obou letech se objevily dvě pracoviště, kde tato cena vzrostla dokonce o více než 100 % předpokládaných nákladů.

Důvodem byla chybně vypracovaná zadávací dokumentace, která nestanovila podmínky při zvýšení nebo v tomto případě snížení počtu stravních dávek.

Závěrem lze říci, že tento způsob stanovení nabídkové ceny se ukázal jako neefektivní. Systém stanovení nabídkové ceny by měl být nastaven tak, aby pružně reagoval jak na reorganizační změny, které probíhaly v jednotlivých pracovištích, tak i na zvýšení či snížení předpokládaného počtu stravních dávek.

4.2.2 2. soutěž na stravování (2008 – 2011)

Bylo provedeno porovnání hospodárnosti jednotlivých forem závodního stravování v resortu MO v letech 2007 až 2011.

V letech 2007 až 2011 byl ze základních forem stravování nejméně výhodnější opět catering. Náklady na jednu stravní dávku se v roce 2007 dostaly dokonce pod hranici 37 Kč a průměrné náklady na jednu stravní dávku za celé období 5 let se dostaly pod hranici 40 Kč, tj. 39,07 Kč. Oproti předešlé soutěži došlo ke snížení ceny u cateringu, ale k růstu ceny za jednu stravní dávku u PO. Cena u PO vzrostla v průměru o 5 Kč. Jednotlivé formy stravování jsou zobrazeny v tabulce č. 9.

Tabulka č. 9 Formy stravování podle nákladů na jednu stravní dávku (v Kč)

Rok	Catering (v Kč)	PO (v Kč)	SZ (v Kč)	Sml. stravování (v Kč)	Stravovací poukázky (v Kč)
2007	36,67	38,25	72,99	20,99	23,56
2008	39,25	41,94	51,49	23,03	25,39
2009	40,72	42,10	58,55	23,27	26,34
2010	41,62	47,14	47,26	23,46	27,86
2011	37,13	47,07	46,67	23,82	27,90

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

Tabulka č. 10 zobrazuje porovnání jednotlivých forem závodního stravování podle počtu vydaných stravních dávek v letech 2007 až 2011. Lze konstatovat, že došlo k poklesu stravních dávek u cateringu a SZ v roce 2011 oproti předešlému roku. Pokles u těchto dvou forem byl z důvodu mnoha reforem v resortu MO. Velmi významným zásahem pro catering bylo předání služby stravování PO. Z tohoto důvodu zároveň došlo k nárůstu stravních dávek u PO v roce 2011. Příspěvková organizace rok od roku navyšuje počet stravních dávek a lze v budoucnu očekávat, že je schopna konkurovat cateringu, který je v současnosti nejméně výhodnější a nejvíce užívaná forma stravování v resortu MO.

Tabulka č. 10 Formy stravování podle počtu vydaných stravních dávek (v ks)

Rok	Catering (v Kč)	PO (v Kč)	SZ (v Kč)	Sml. stravování (v Kč)	Stravovací poukázky (v Kč)
2007	1 581 000	420 486	1 306 000	134 000	546 000
2008	1 539 618	379 694	1 497 749	204 541	674 288
2009	1 700 501	559 276	1 403 094	198 866	754 186
2010	1 670 015	684 555	1 310 233	170 556	719 467
2011	1 469 817	743 711	1 182 170	173 001	648 027

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Porovnání jednotlivých forem závodního stravování podle výše vynaložených finančních prostředků je uveden v následující tabulce č. 11. Velký pokles finančních prostředků byl zaznamenán u cateringu a to o celých 14 931 719 Kč v roce 2011 oproti předchozím rokům. Jak bylo uvedeno výše, příčinou bylo předání služby PO. Stejně tak došlo i k poklesu finančních prostředků u SZ o 6 755 198 Kč a nepatrně také u stravovacích poukázek o 1 963 484 Kč. Oproti tomu došlo k růstu finančních prostředků u PO a smluvního stravování. Jednalo se o 2 736 554 Kč respektive 120 154 Kč.

Tabulka č. 11 Formy stravování podle objemu nákladů (v Kč)

Rok	Catering (v Kč)	PO (v Kč)	SZ (v Kč)	Sml. stravování (v Kč)	Stravovací poukázky (v Kč)
2007	57 975 270	16 083 589	95 308 000	2 733 000	19 715 000
2008	60 430 006	15 924 366	77 112 601	4 710 269	17 119 724
2009	69 244 400	23 545 519	82 147 068	4 628 318	19 868 582
2010	69 506 024	32 269 922	61 927 072	4 000 730	20 043 437
2011	54 574 305	35 006 476	55 171 874	4 120 884	18 079 953

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

Zavedení úrovní

V případě, že odebraný počet stravních dávek kolísá, zadavatel požadoval od uchazečů vypracovanou nikoli jednu nabídkovou cenu, ale více nabídkových cen. V těchto nabídkových cenách již uchazeč o VZ podával nabídku i v případě změny počtu stravních dávek. Uchazeč tedy vyplnil základní nabídkovou cenu, která se vztahovala k předpokládanému počtu stravních dávek a poté vyplnil nabídkové ceny, které se vztahovaly ke snížení nebo zvýšení počtu stravních dávek. Následující tabulka č. 12 právě takovou situaci zobrazuje. Jedná se o nabídkovou cenu nejmenované firmy pro rok 2008.

U níže uvedené tabulky č. 12 byl rozklíčován mechanismus výpočtu stanovení nákladů při změně počtu stravních dávek. Dle tabulky se celková cena za měsíc skládá ze součtu následujících položek:

- mzdových nákladů;
- provozních nákladů a
- marže poskytovatele služby.

Z celkové nabídkové ceny, která činila 390 000 Kč bez DPH za měsíc, tvoří 84,6 % mzdové náklady, 10,2 % provozní náklady a 5,2 % tvoří marže.

Na základě intranetu resortu MO bylo stanoveno, že ve výše uvedeném stravovacím zařízení pracuje celkem 22 zaměstnanců (1 manažer, 2 účetní, 1 skladník, 12 kuchařů a 6 pomocných kuchařů). Mzdové náklady na jednotlivé zaměstnance se nepodařilo získat a z tohoto důvodu byl proveden alespoň odhad. Z tabulky č. 12 vyplývá, že mzdové náklady při přípravě 10 682 ks stravních dávek jsou 330 000 Kč za měsíc.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Odhady platů jsou následující:

- manažer – **42 000 Kč**;
- 2 účetní – 17 000 Kč x 2 = **34 000 Kč**;
- 1 skladník – **12 000 Kč**;
- 12 kuchařů – 16 600 Kč x 12 = **199 200 Kč**;
- 6 pomocných kuchařů – 7 100 Kč x 6 = **42 600 Kč**;

celkem: 42 000 Kč + 34 000 Kč + 12 000 Kč + 199 200 Kč + 42 600 Kč = 329 800 Kč.

Tabulka č. 12 List nabídkové ceny při změně počtu stravních dávek za měsíc

Režim	Počet jednotlivých dávek stravy za měsíc	Mzdové náklady (Kč)	Provozní náklady (Kč)	Marže (Kč)	Celkem za měsíc bez DPH (Kč)	Celkem za měsíc včetně DPH (Kč)
S-8	2 135 - 1 068	260 700	31 600	15 800	308 100	369 720
S-7	3 204 - 2 136	270 600	32 800	16 400	319 800	383 760
S-6	4 272 - 3 205	280 500	34 000	17 000	331 500	397 800
S-5	5 340 - 4 273	290 400	35 200	17 600	343 200	411 840
S-4	6 408 - 5 341	300 300	36 400	18 200	354 900	425 880
S-3	7 476 - 6 409	310 200	37 600	18 800	366 600	439 920
S-2	8 011 - 7 477	320 100	38 800	19 400	378 300	453 960
S-1	8 012	330 000	40 000	20 000	390 000	468 000
S-0	10 682					
Z-1	12 284					
Z-2	12 285 - 13 353	379 500	46 000	20 000	445 500	534 600
Z-3	13 354 - 13 887	412 500	50 000	25 000	487 500	585 000
Z-4	13 888 - 14 955	429 000	52 000	26 000	507 000	608 400
Z-5	14 956 - 16 023	462 000	56 000	27 000	545 000	654 000
Z-6	16 024 - 17 091	495 000	60 000	28 000	583 000	699 600
Z-7	17 092 - 18 159	528 000	64 000	29 000	621 000	745 200
Z-8	18 160 - 19 228	561 000	68 000	30 000	659 000	790 800
Z-9	19 229 - 20 296	594 000	72 000	31 000	697 000	836 400

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

První sloupec udává, zda se jedná o snížení či zvýšení stravních dávek. Druhý sloupec zobrazuje rozmezí jednotlivých stravních dávek za měsíc. Zadavatel stanovil, že následující stravovací zařízení odebere pravděpodobně 10 682 ks stravních dávek za měsíc a od tohoto počtu je odvíjeno snížení nebo zvýšení počtu stravních dávek. Nejmenovaná firma poté stanovila mzdové a provozní náklady a marži.

Dle propočtů by marže neměla klesnout pod 79 % marže obsažené v nabídkové ceně, a to při minimálním počtu připravovaných stravních dávek. Jedná se o snížení až o 9 000 ks stravních dávek, tj. 80 % až 90 % původního předpokladu. Jde o minimální hranici,

pod kterou se již firmě nevyplatí poskytovat stravovací službu v daném pracovišti. Naopak maximální hranice zvýšení by měla být dána například kapacitními možnostmi jednotlivých stravovacích zařízení. Ve výše uvedeném případě může marže maximálně dosáhnout 155 % marže obsažené v nabídkové ceně. Jedná se o navýšení počtu stravních dávek téměř o 10 000 ks, což je 80 % až 90 % předpokládaného stavu. Zavedením a rozborem výše uvedených úrovní lze spatřovat následující silné stránky.

Při zvýšení či snížení počtu stravních dávek za měsíc je dodavatel schopen realizovat přiměřenou marži.

Při snižování počtu stravních dávek dochází ke snížení provozních a mzdových nákladů i marže ve stanovených úrovních. V důsledku toho však znamená navýšení nákladů na jednu stravní dávku v mantinelech schopných udržet nejefektivnější náklady na reálnou výši stravních dávek. Nejchopitelnější způsob výše pořizovacích nákladů na jednu stravní dávku je zachován a vychází z režimu A0, který je základem nejnižší nabídkové ceny.

Při navýšování počtu stravních dávek dochází k navýšení provozních a mzdových nákladů včetně marže, ale přepočtem na jednu stravní dávku dochází ke snížení nákladů na tuto stravní dávku. Navyšující úrovně již odráží nejchopitelnější způsob nákladů na jednu stravní dávku. Úrovně nevykazují již vyšší hodnoty jako u snižování stravních dávek a je využita veškerá kapacita velkokuchyňského zařízení.

Aby nedocházelo k neefektivnímu nákupu dané služby, tj. aby nedocházelo k bezdůvodnému navýšování jednotlivých stravních dávek, tak resort MO do režimu S0 uvádí vždy 60 % počtu z celkově možného.

Následující tabulka č. 13 zobrazuje formu stravování catering a srovnání počtu vlastních i cizích strážníků. Počet cizích strážníků, kteří využili závodního stravování, se od roku 2007 trojnásobně zvýšil. Počet vlastních strážníků se pohybuje v rozmezí 1,4 – 1,7 milionů ks stravních dávek.

Tabulka č. 13 Srovnání vlastních a cizích strážníků

Rok	Počet stravních dávek pro vlastní strážníky (v ks)	Počet stravních dávek pro cizí strážníky (v ks)	Počet stravních dávek celke (v ks)	Celkové náklady (v Kč)
2007	1 581 000	35 679	1 616 679	58 785 000
2008	1 539 618	62 320	1 601 938	60 437 129
2009	1 700 501	106 576	1 807 077	69 253 164
2010	1 670 015	115 530	1 785 545	69 504 515
2011	1 469 817	98 213	1 568 030	54 578 982

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

Bylo provedeno i srovnání a hodnocení vynaložených finančních prostředků u jednotlivých pracovišť. Zároveň byla srovnána i cena za jednu stravní dávku a počet odebraných stravních dávek. Srovnání bylo provedeno v letech 2008 až 2011. Jedná se o vyhodnocení závodního stravování formou cateringu. Jednotlivé tabulky s přesnými daty jsou uvedeny v přílohách číslo 1 až 4.

Rok 2008

Nejvíce stravních dávek odebralo pracoviště 4, celkem 326 934 ks, za třetí nejnižší cenu v roce 28,44 Kč. 207 640 ks stravních dávek odebralo pracoviště 5 s cenou za jednu stravní dávku 48,66 Kč. Oproti tomu nejméně stravních dávek odebralo pracoviště 20 a to pouze 6 831 ks. Nejvyšší cenu za jednu stravní dávku zaplatilo pracoviště 2, a to 58,65 Kč. Průměrná cena za rok 2008 pak byla 39,25 Kč za jednu stravní dávku.

Rok 2009

Rok 2009 byl podobný roku předešlému. Nejvíce stravních dávek opět odebralo pracoviště 4 s 265 773 ks a pracoviště 5 s 232 761 ks stravních dávek. Pracoviště 4 mělo jednu stravní dávku za 34,35 Kč a pracoviště 5 za 50,94 Kč. Naopak nejdražší stravní dávku odebralo pracoviště 10 za téměř 104 Kč. Průměrná cena za rok 2009 byla stanovena na 40,72 Kč.

Rok 2010

Nejvíce stravních dávek tentokrát odebralo pracoviště 5, a to celkem 233 357 ks, podobně jako v roce 2009. Jeho průměrná cena byla 51,48 Kč. Cena byla mírně navýšena o 0,54 Kč. O 10 715 ks stravních dávek odebralo pracoviště 4 méně a cena za jednu stravní dávku byla 39,70 Kč. Oproti předešlému roku cena stoupla o 5,35 Kč. Nejvyšší cena za jednu stravní dávku byla stanovena na 91,64 Kč na pracovišti 10, kde bylo odebráno pouze 20 287 ks stravních dávek. Průměrná cena za rok 2010 byla stanovena na 41,62 Kč.

Rok 2011

Nejvíce stravních dávek bylo vydáno na pracovištích 5, 17 a 13. Cena za jednu stravní dávku se zvyšovala se snižováním počtu odebraných stravních dávek. Cena nejdražší stravní dávky byla téměř 133 Kč a to na pracovišti 22, kde bylo zároveň i odebráno nejméně stravních dávek a to pouhých 9 753 ks. Oproti tomu na pracovišti 13 vyšla cena jedné stravní dávky na pouhých 19,52 Kč. Průměrná cena za rok 2011 pak byla stanovena na 37,13 Kč.

Nyní lze říci, že podle předpokladů nejvíce stravních dávek v prvních dvou letech odebralo pracoviště 5 a na druhém místě se umístilo pracoviště 4. V dalších dvou letech se toto pořadí obrátilo. Dále lze konstatovat, že čím více jednotlivé pracoviště odebralo stravních dávek, tím se cena za jednu stravní dávku snižovala.

Regionální soutěž

V roce 2009 byla poprvé v některých regionech zavedena regionální soutěž. Vybrané regiony byly sloučeny, což přineslo snížení finančních prostředků.

Zavedením regionální soutěže došlo v roce 2009 ke sjednocení pěti pracovišť, která jsou zaznamenána na následující tabulce č. 14. Sloupec B zobrazuje cenu za jednu stravní dávku z minulé soutěže z roku 2008. Tato cena se pohybovala v rozmezí od 40 Kč do 104 Kč dle jednotlivých pracovišť. Průměrná cena těchto pěti pracovišť byla stanovena na cca 61 Kč. Cena stanovená na základě regionální soutěže je zobrazena ve sloupci C.

Zavedením regionální soutěže cena za jednu stravní dávku výrazně klesla. Největší pokles nastal u pracoviště 5. Cena poklesla z cca 104 Kč na cca 29 Kč, což je rozdíl téměř 75 Kč, tj. 73 % rozdíl. Pouze 2 Kč snížení se projevilo u pracoviště 4. Rozdíl u ostatních pracovišť byl 22 Kč, 13 Kč a 19 Kč. Průměrná cena za všech pět pracovišť se snížila téměř o 50 % oproti předešlé soutěži.

Tabulka č. 14 Regionální soutěž – výsledky I.

	Pracoviště	Cena za jednu dávku z roku 2008	Cena za jednu dávku za využití regionální soutěže v roce 2009
	A	B	C
2009	Pracoviště 1	62,34 Kč	39,83 Kč
	Pracoviště 2	56,43 Kč	43,12 Kč
	Pracoviště 3	39,72 Kč	20,35 Kč
	Pracoviště 4	43,00 Kč	41,00 Kč
	Pracoviště 5	103,94 Kč	28,87 Kč
	Celkem	Průměrná cena na jedno pracoviště 61,08 Kč	Průměrná cena na jedno pracoviště 34,63 Kč

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

Na základě výše uvedených údajů byly posouzeny i jiné důvody než nákladové, které vedly resort MO přistoupit k zadávání VZ pomocí regionální soutěže:

- došlo ke snížení rizik z důvodu poruchovosti technologického zařízení;
- zvýšení flexibility v případě živelných pohrom;
- došlo ke snadnější komunikaci mezi vítězným uchazečem a resortem MO;
- došlo k využití jiných chybějících technologických zařízení.

Dílčí závěr

Hodnocení prokázalo, že ze základních forem závodního stravování je i přes neustálé reorganizace nejvýhodnější a nejvíce využívaný catering. Průměrná cena za jednu stravní dávku byla za období čtyř let stanovena ve výši 39,68 Kč. Cena oproti předešlé soutěži klesla o 0,51 Kč.

Výraznou změnou oproti předešlé soutěži bylo zavedení úrovní, které umožňovaly stanovení nabídkových cen při zvýšeném nebo v tomto případě sníženém počtu stravních dávek. Zadavatel z předešlých zkušeností stanovil předpokládaný počet stravních dávek za měsíc a dle svého uvážení nebo za pomoci odborného dohledu stanovil úrovně, které se zvyšovaly, nebo snižovaly. Uchazeči následně stanovili nabídkové ceny pro jednotlivé úrovně.

Resortu MO se podařilo snížit náklady na jednu stravní dávku u jednotlivých pracovišť zavedením regionální soutěže. Jedná se o sjednocení pracovišť v rámci regionu. Cena za jednu stravní dávku se u většiny pracovišť snížila o 50 %. U jednoho pracoviště došlo dokonce ke snížení o 75 % oproti minulé soutěži.

Veřejné soutěže vyhlašované na období 4 let jsou stále pro resort MO výhodné a částečně eliminují stále probíhající reformy.

4.2.3 3. soutěž na stravování (2011 – 2015)

Třetí soutěž na stravování již neobsahovala nové prvky. Systém regionální soutěže a úrovní je z hlediska hospodárnosti hodnocen pozitivně.

Byla porovnána výhodnost jednotlivých forem závodního stravování v letech 2011 až 2015.

Následující tabulka č. 15 zobrazuje cenu jedné stravní dávky u jednotlivých forem závodního stravování. Opět se ukázalo, že ze základních forem stravování je nejvýhodnější catering a to dokonce ve všech hodnocených obdobích, tj. v roce 2011, 2012, 2013, 2014 i 2015. V roce 2012 se cena za jednu stravní dávku pohybovala kolem 34 Kč. Cena u cateringu klesá, zatímco u PO roste nebo stagnuje. Nyní se cena v průměru za 5 let pohybuje kolem 47,27 Kč za jednu stravní dávku, kdežto v minulé soutěži to bylo 43,30 Kč.

Tabulka č. 15 Formy stravování podle nákladů na jednu stravní dávku (v Kč)

Rok	Catering (v Kč)	PO (v Kč)	SZ (v Kč)	Sml. stravování (v Kč)	Stravovací poukázky (v Kč)
2011	37,13	47,07	46,67	23,82	27,90
2012	34,30	47,07	45,13	23,78	27,96
2013	36,21	48,38	53,56	23,60	28,15
2014	37,50	46,35	47,09	23,42	28,65
2015	37,83	47,50	47,02	23,86	28,72

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

Na následující tabulce je zaznamenán podíl jednotlivých forem závodního stravování podle počtu vydaných stravních dávek. Největší rozdíl lze zaznamenat u SZ v letech 2011 a 2012. V roce 2012 se zvýšil počet vydaných stravních dávek o 412 186 ks. Zároveň byl snížen počet stravních dávek u PO o 185 436 ks a značně byl navýšen počet stravních dávek u cateringu,

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

o 253 305 ks. V roce 2015 došlo k velmi výraznému snížení počtu stravních dávek u cateringu, celkem o 201 700 ks a byl značně navýšen počet stravních dávek u SZ o 510 500 ks. Ke snížení stravních dávek u cateringu došlo z důvodu, že některá pracoviště byla zrušena a převedena do stravovací péče PO.

Tabulka č. 16 Formy stravování podle počtu vydaných stravních dávek (v ks)

Rok	Catering (v Kč)	PO (v Kč)	SZ (v Kč)	Sml. stravování (v Kč)	Stravovací poukázky (v Kč)
2011	1 469 817	743 711	1 182 170	173 001	648 027
2012	1 337 350	809 842	1 594 356	230 110	684 274
2013	1 319 915	791 950	1 395 082	167 540	719 063
2014	1 367 230	654 789	1 132 543	175 456	685 356
2015	1 215 547	764 337	1 643 043	156 861	653 298

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

Podíl jednotlivých forem stravování podle objemu vynaložených finančních prostředků je zobrazen v tabulce č. 17. Opět lze vidět nárůst finančních prostředků u SZ. Cena se za dobu 5 let oproti roku 2011 zvýšila o 22 084 008 Kč. V porovnání s ostatními formami stravování je objem vynaložených finančních prostředků u SZ značně navýšen. Oproti PO je to o více než 37 milionů Kč. Meziroční výsledky u základních forem stravování nejsou tak drastické.

Tabulka č. 17 Formy stravování podle objemu nákladů (v Kč)

Rok	Catering (v Kč)	PO (v Kč)	SZ (v Kč)	Sml. stravování (v Kč)	Stravovací poukázky (v Kč)
2011	54 578 982	35 009 301	55 171 874	4 120 884	18 079 953
2012	65 823 261	24 552 935	76 720 411	5 472 016	19 132 301
2013	47 760 950	35 894 592	74 720 592	3 953 944	20 241 623
2014	57 282 256	30 349 470	53 331 449	4 109 180	19 635 449
2015	50 251 504	39 764 188	77 255 882	3 742 703	18 762 719

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Následující tabulka č.18 zobrazuje cenovou nabídku nejmenové firmy. Z rozkladu nabídkové ceny, která činila 650 258 Kč bez DPH za měsíc, tvoří 85,6 % mzdové náklady, 13,87 % provozní náklady a 0,53 % tvoří marže.

V tabulce je zobrazeno stejné pracoviště jako v předešlé soutěži a lze si povšimnout nárůstu počtu stravních dávek o 5 440 ks.

Tabulka č. 18 List nabídkové ceny při změně počtu stravních dávek za měsíc

Režim	Počet jednotlivých dávek stravy za měsíc	Mzdové náklady (Kč)	Provozní náklady (Kč)	Marže (Kč)	Celkem za měsíc bez DPH (Kč)	Celkem za měsíc včetně DPH (Kč)
S-8	3 223 - 1 612	440 052	71 281	2 370	513 703	611 307
S-7	4 836 - 3 224	456 762	73 988	2 460	533 211	634 521
S-6	6 448 - 4 837	473 473	76 695	2 550	552 719	657 735
S-5	8 060 - 6 449	490 184	79 402	2 640	572 227	680 950
S-4	9 672 - 8 061	506 895	82 109	2 730	591 734	704 164
S-3	11 284 - 9 673	523 606	84 816	2 820	611 242	727 378
S-2	12 091 - 11 285	540 317	87 523	2 910	630 750	750 592
S-1	12 092					
S-0,Z-0	16 122	557 028	90 230	3 000	650 258	773 807
Z-1	18 540					
Z-2	18 541 - 20 153	640 582	103 764	3 000	747 346	889 342
Z-3	20 154 - 20 959	696 285	112 787	3 750	812 822	967 258
Z-4	20 960 - 22 571	724 136	117 299	3 900	845 335	1 005 949
Z-5	22 572 - 24 183	779 839	126 322	4 050	910 211	1 083 151
Z-6	24 184 - 25 795	835 542	135 345	4 200	975 087	1 160 353
Z-7	25 796 - 27 407	891 244	144 368	4 350	1 039 962	1 237 555
Z-8	27 408 - 29 020	946 947	153 391	4 500	1 104 838	1 314 757

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

Regionální soutěž

Resort MO opět využil některé pracoviště sloučit pomocí regionální soutěže. Celkový počet slučovaných pracovišť se vyšplhal na 12.

Pracoviště 1 až 5 byly opět zadány jako jedna regionální soutěž. Pracoviště 6, 7, 8 a 9 jako druhá regionální soutěž a poslední tři pracoviště 10, 11 a 12 opět jako samostatná regionální soutěž.

První regionální soutěž opět zaznamenala snížení ceny za jednu stravní dávku, ale ne tak velké jako to bylo v roce 2009. U většiny pracovišť cena klesla maximálně o 1 Kč. Pouze u pracoviště 4 se cena snížila o více než 2 Kč. Průměrná cena za jednu stravní dávku

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

za všechna pracoviště klesla z 34,63 Kč na 33,88 Kč. Nejedná se o velké snížení, jako to bylo v roce 2009, ale cena se opět snížila.

Druhá regionální soutěž byla zahájena v roce 2012, stejně tak jako třetí regionální soutěž. Druhá regionální soutěž sloučila čtyři pracoviště. Ve třech pracovištích došlo ke snížení ceny za jednu stravní dávku. Ve dvou případech o více než 30 %, u pracoviště 8 se cena snížila, ale pouze o 6,9%. Cena u pracoviště 9 byla navýšena o 1,32 %.

Regionální soutěž v roce 2012 sloučila tři pracoviště. Opět došlo ke snížení nákladů na jednu stravní dávku. Konkrétně se jednalo o 8,1 %, 26,4 % a 31,7 %.

Na závěr lze konstatovat, že u všech vypsanych regionálních soutěží došlo k poklesu ceny na jednu stravní dávku. Regionální soutěž v roce 2012 zaznamenala vyšší snížení ceny, jelikož se jednalo o jejich první soutěž. Regionální soutěž v roce 2009 již velké procentní snížení nezaznamenala, jelikož v minulosti již došlo k velkému snížení ceny.

Do budoucna lze předpokládat, že pracoviště 6 až 12 zaznamenají výraznější snížení ceny než pracoviště 1 až 5. U pracovišť 1 až 5 lze předpokládat, že cena se sníží minimálně, bude stagnovat nebo dojde k mírnému nvyvýšení. Doporučením je zavést regionální soutěž u více pracovišť a do již zavedených přidat další pracoviště. Předpokládá se další snížení ceny. Výše zmíněné informace jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka č. 19 Regionální soutěž – výsledky II.

Rok zahájení a pracoviště	Cena za jednu dávku z roku 2008 (v Kč)	Cena za jednu dávku za využití regionální soutěže v roce 2009	Cena za jednu dávku za využití regionální soutěže v roce 2012	Procentuální vyjádření	
2009	Pracoviště 1	62,34 Kč	39,83 Kč	39,56 Kč	-0,67 %
	Pracoviště 2	56,43 Kč	43,12 Kč	43,06 Kč	-0,13 %
	Pracoviště 3	39,72 Kč	20,35 Kč	19,56 Kč	-3,88 %
	Pracoviště 4	43,00 Kč	41,00 Kč	38,75 Kč	-5,48 %
	Pracoviště 5	103,94 Kč	28,87 Kč	28,50 Kč	-1,28 %
2012	Pracoviště 6	74,65 Kč	-	50,21 Kč	-32,74 %
	Pracoviště 7	65,12 Kč	-	39,64 Kč	-39,13 %
	Pracoviště 8	43,90 Kč	-	40,87 Kč	-6,9 %
	Pracoviště 9	36,22 Kč	-	36,70 Kč	1,32 %
2012	Pracoviště 10	46,52 Kč	-	42,74 Kč	-8,13 %
	Pracoviště 11	55,61 Kč	-	40,95 Kč	-26,36 %
	Pracoviště 12	44,71 Kč	-	30,54 Kč	-31,70%

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

Dílčí závěr

Ze základních forem závodního stravování byl opět nejvýhodnější a nejvíce využívaný catering. Cena za jednu stravní dávku se dostala v roce 2012 dokonce pod úroveň 35 Kč. V ostatních letech byla na úrovni 37 Kč. Příspěvková organizace stále nedosáhla svého potenciálu a cena za jednu stravní dávku se stále pohybovala na úrovni 47 Kč.

Dle výše uvedených výsledků si lze povšimnout, že došlo ke snížení počtu odebraných stravních dávek u cateringu. Od roku 2007 catering odebíralo v průměru kolem 1,6 milionu strávníků. Od roku 2011 toto číslo klesá a v současnosti se pohybuje kolem 1 215 547 ks za rok.

Regionální soutěž opět přinesla úspory. Byla sloučena další tři pracoviště, ve kterých došlo ke snížení ceny o 8,1 %, 26,4 % a 31,7 %. U všech doposud vyhlášených regionálních soutěžích došlo k poklesu ceny za jednu stravní dávku. Regionální soutěž v roce 2012 zaznamenala vyšší snížení ceny u pracovišť 6 až 12. Pro pracoviště 1 až 5 regionální soutěž v roce 2012 velké procentní snížení nezaznamenalo. Největšího snížení ceny dosáhlo pracoviště 4 a to o 5,5 %. Pracoviště 3 snížilo cenu o 3,9 % a ostatní se pohybovala kolem 1 %. Důvodem bylo zejména to, že tyto pracoviště se již zapojili do regionální soutěže v roce 2009, kde dosáhly velkého snížení ceny za jednu stravní dávku. Předpokladem do budoucna je, že pracoviště 6 až 12 zaznamenají výraznější snížení ceny než pracoviště 1 až 5. U těchto pracovišť lze predikovat, že cena se sníží minimálně, vůbec nebo dojde k mírnému snížení. Doporučením je zapojovat více pracovišť do regionální soutěže.

Z rozkladu nabídkové ceny, která činila 650 258 Kč bez DPH za měsíc, tvoří 85,6 % mzdové náklady, 13,87 % provozní náklady a 0,53 % tvoří marže za měsíc.

4.2.4 4. soutěž na stravování (2015 – 2019)

Poslední hodnocenou VZ na stravování byla v letech 2015 až 2019. Jedná se o soutěž, která proběhla na konci roku 2014.

Regionální soutěž

Vyhlášená regionální soutěž v roce 2015 zaznamenala následující výsledky. Celkem 15 pracovišť se zapojilo do regionální soutěže. Původních 12 pracovišť a nově další 3 sloučená pracoviště. U nově sloučených pracovišť došlo ke snížení ceny o cca 31 %, 22 % a 12 %. Pro pracoviště 1 až 5 to již byla třetí regionální soutěž a lze konstatovat, že cena klesla pouze u pracoviště 2 a to jen o 0,1 %. U ostatních pracovišť došlo ke stagnaci ceny nebo k mírnému zvýšení ceny do 1 %. Pouze u pracoviště 3 došlo ke zvýšení ceny o 2,3 %. Pro pracoviště 6 až 12 to byla druhá regionální soutěž. Ve většině pracovišť došlo opět ke snížení ceny v průměru do 3 %, pouze u pracoviště 6 došlo k 11 % snížení ceny. Následující tabulka č. 20 zobrazuje uvedené informace.

Tabulka č. 20 Regionální soutěž – výsledky III.

Rok zahájení a pracoviště		Cena za jednu dávku z roku 2008	Cena za jednu dávku za využití regionální soutěže v roce 2009	Cena za jednu dávku za využití regionální soutěže v roce 2012	Cena za jednu dávku za využití regionální soutěže v roce 2015	Procentuální vyjádření
2009	Pracoviště 1	62,34 Kč	39,83 Kč	39,56 Kč	39,74 Kč	0,4 %
	Pracoviště 2	56,43 Kč	43,12 Kč	43,06 Kč	43,00 Kč	- 0,1 %
	Pracoviště 3	39,72 Kč	20,35 Kč	19,56 Kč	20,01 Kč	2,3 %
	Pracoviště 4	43,00 Kč	41,00 Kč	38,75 Kč	38,77 Kč	0,05 %
	Pracoviště 5	103,94 Kč	28,87 Kč	28,50 Kč	28,66 Kč	0,5 %
2012	Pracoviště 6	74,65 Kč	-	50,21 Kč	44,67 Kč	-11,0 %
	Pracoviště 7	65,12 Kč	-	39,64 Kč	40,23 Kč	1,4 %
	Pracoviště 8	43,90 Kč	-	40,87 Kč	39,76 Kč	-2,7 %
	Pracoviště 9	36,22 Kč	-	36,70 Kč	37,00 Kč	0,8 %
2012	Pracoviště 10	46,52 Kč	-	42,74 Kč	41,87 Kč	-2,0 %
	Pracoviště 11	55,61 Kč	-	40,95 Kč	39,85 Kč	-2,6 %
	Pracoviště 12	44,71 Kč	-	30,54 Kč	30,43 Kč	-0,3 %
2015	Pracoviště 13	63,57 Kč	-	-	43,68 Kč	-31,2%
	Pracoviště 14	49,83 Kč	-	-	38,75 Kč	-22,2 %
	Pracoviště 15	52,92 Kč	-	-	46, 55 Kč	-12,03 %

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Dle předchozích výsledků lze předpokládat, že cena u pracovišť 13 až 15 bude dále klesat. U pracovišť 1 až 12 se cena dostala na svoji minimální hranici a lze očekávat její stagnaci nebo mírné navýšení.

Na základě výše uvedeného hodnocení je doporučeno sloučit všech 15 pracovišť do jedné velké regionální soutěže a lze očekávat další snížení ceny za jednu stravní dávku o dalších 5 – 7 %

Z celkové nabídkové ceny, která činila 432 000 Kč bez DPH za měsíc, tvoří 93,7 % mzdové náklady, 6,0 % provozní náklady a 0,3 % tvoří marže za měsíc. Na následující tabulce č. 21 jsou tyto data zaznamenány.

Tabulka č. 21 List nabídkové ceny při změně počtu stravních dávek za měsíc

Režim	Počet jednotlivých dávek stravy za měsíc	Mzdové náklady (Kč)	Provozní náklady (Kč)	Marže (Kč)	Celkem za měsíc bez DPH (Kč)	Celkem za měsíc včetně DPH (Kč)
S-8	3 599 – 1 800	319 908	20 581	790	341 280	412 948
S-7	5 399 – 3 600	332 057	21 362	820	354 240	428 630
S-6	7 199 – 5 400	344 205	22 144	850	367 200	444 312
S-5	8 999 – 7 200	356 354	22 925	880	380 160	459 993
S-4	10 799 – 9 000	368 502	23 707	910	393 120	475 675
S-3	12 599 – 10 800	380 651	24 488	940	406 080	491 356
S-2	13 499 – 12 600	392 799	25 270	970	419 040	507 038
S-1	13 500	404 948	26 052	1 000	432 000	522 720
S-0,Z-0	18 000					
Z-1	20 700					
Z-2	20 701 – 22 500	465 690	29 959	1 000	496 650	600 946
Z-3	22 501 – 23 400	506 185	32 565	1 250	540 000	653 400
Z-4	23 401 – 25 200	526 432	33 867	1 300	561 600	679 536
Z-5	25 201 – 27 000	566 927	36 472	1 350	604 750	731 747
Z-6	27 001 – 28 800	607 422	39 078	1 400	647 900	783 959
Z-7	28 801 – 30 600	647 916	41 683	1 450	691 050	836 170
Z-8	30 601 – 32 400	688 411	44 288	1 500	734 200	888 382
Z-9	32 401 – 34 200	728 906	46 893	1 550	777 350	940 593

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

4.3 Výsledky a návrh doporučení

Po rozboru výše uvedených soutěží, diplomová práce dospěla k následujícím výsledkům a doporučením. Navrhnutá doporučení jsou obecného i konkrétního charakteru.

4.3.1 Výsledky

Regionální soutěže

Systém regionálních soutěží byl poprvé zaveden v roce 2009. Z celkového počtu 22 pracovišť, kteří si zabezpečují stravování sami se do první regionální soutěže v roce 2009 zapojilo 5 pracovišť. Dle výše uvedených výsledků regionální soutěž přinesla po prvním roce soutěžení velmi výrazné snížení ceny za jednu stravní dávku. Toto snížení se pohybovalo v rozmezí 30 – 50 % původní ceny. U některých pracovišť se vyskytlo snížení o více než 60 % předpokládané ceny.

V roce 2012 se připojily další 4 pracoviště a 3 pracoviště. Regionální soutěž u původních 5 pracovišť přinesla další snížení ceny, ale ne tak velké jako při regionální soutěži v roce 2009. Snížení bylo o cca 1 Kč. Některá nově sloučená pracoviště zaznamenala velké snížení ceny a některá menší. Velké snížení se pohybovalo kolem 35 % a nižší kolem 7 %.

Zatím poslední vyhlášená regionální soutěž v roce 2015 sloučila další 3 pracoviště. U těchto 3 pracovišť došlo ke snížení ceny za jednu stravní dávku o 31 %, 22 % a 12 %. Cena u pracovišť 1 až 5 stagnovala nebo došlo k mírnému růstu do 1 %. Cena se snížila u pracovišť 6 až 12 v průměru do 3 %.

Na závěr lze konstatovat, že díky systému regionálních soutěží cena výrazně poklesla. Do budoucna lze předpokládat, že cena u pracovišť 13 až 15 bude ještě klesat. U pracovišť 1 až 12 se cena dostala na svoji minimální hranici a lze očekávat její stagnaci nebo mírné navýšení. Dále si lze povšimnout, že při sloučení více pracovišť cena za jednu stravní dávku klesá výrazněji, než například u sloučení dvou nebo tří pracovišť.

Úrovně

Zadavatel zavedl systém úrovní, který se ukázal jako velmi efektivní. Díky nabídkovým cenám byl rozklíčován mechanismus stanovení nabídkových cen při různém počtu odebíraných stravních dávek, který je zobrazen na následující tabulce č. 22.

Zadavatel stanovil předpokládaný počet stravních dávek za měsíc, zde například 1 000 ks. Dle uvážení zadavatele bylo stanoveno u sníženého počtu stravních dávek 6 úrovní a u zvýšeného počtu stravních dávek nižší počet úrovní, například 3. Od tohoto počtu bylo, dle procentuálního rozdělení, vypočteno rozmezí pro snížení nebo zvýšení počtu stravních dávek. Zadavatel využil pro snížení počtu stravních dávek procenta více rozdělit. Uchazeč stanovil svoji nabídkovou cenu pro 1 000 ks stravních dávek.

Ve sloupci D je uvedena pravděpodobnost toho, že dojde ke snížení nebo zvýšení počtu stravních dávek. Tuto pravděpodobnost stanovil zadavatel na základě statistických údajů za předchozí období nebo na základě odborného odhadu. Celková pravděpodobnost všech případů uvedených v tabulce musí být rovna 1,00 (100 %). Následně uchazeč vynásobil svou nabídkovou cenu (sloupec C) postupně všemi koeficienty (sloupec D) a získal dílčí

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

přepočtené nabídkové ceny pro jednotlivé úrovně. Součtem všech úrovní získal celkovou přepočtenou nabídkovou cenu.

Postup se zdá být srozumitelný a těžko napadnutelný. Celý postup je zobrazen v následující tabulce č. 22.

Tabulka č. 22 Přepočtené nabídkové ceny

	Rozmezí (v ks)		Pravděpodobnost	Přepočtená nabídková cena
A	B	C	D	E
Zvýšení o 60 až 80 %	1 601 – 1 800	Nabídková cena za službu	0,05	
Zvýšení o 40 až 60 %	1 401 – 1 600		0,07	
Zvýšení o 20 až 40 %	1 200 – 1 400		0,10	
Předpokládaný počet dle zadávací dokumentace	1 000		0,44	
Snížení o 5 až do 10 %	950 - 900		0,12	
Snížení o 10 až do 15 %	899 - 850		0,10	
Snížení o 15 až do 30%	849 - 700		0,05	
Snížení o 30 až do 45 %	699 - 550		0,03	
Snížení o 45 až do 60 %	849 - 400		0,03	
Snížení o 60 a více %	399 - 0		0,01	
			1,00	

Zdroj: vlastní zpracování

Lze konstatovat, že tento mechanismus umožnil nastavení vstupních počtů tak, aby vysoutěžené náklady na jednu stravní dávku byly v maximální míře zachovány.

4.3.2 Doporučení

Následující text se zabývá návrhy doporučení, které by vedly k zefektivnění akvizičního procesu v resortu MO.

Cílem diplomové práce bylo navržení nového konceptu zabezpečení služby stravování v resortu MO. Na následujících stránkách je tento koncept navržen.

Je navrženo omezení využívání služby stravování pomocí cateringu a **zahájit používat vlastní příspěvkovou organizaci**. Využívat vlastní příspěvkovou organizaci jako hlavní zdroj stravování v resortu MO nabízí úsporu finančních prostředků v následujících oblastech.

1. Centrální nákup potravin

V současné době si resort MO a jeho jednotlivé složky veškeré nákupy potravin zabezpečují sami. Do jednotlivých složek patří catering, služby (jedná se o nákup potravin na vojenská cvičení v polích a lesích či jídlo pro vojáky), zahraniční mise, společenské akce a rekreační zařízení. Doporučení je sjednotit těchto pět jednotlivých složek a nakupovat potraviny centrálně. Centrální nákup potravin přinese minimálně 10 % až maximálně 30 % úspory.

V roce 2014 bylo na nákup potravin v jednotlivých složkách vyčerpány následující finanční prostředky:

Catering – 56 756 345 Kč

- 10 % úspora = 5 675 634 Kč
- 20 % úspora = 11 351 269 Kč
- 30 % úspora = 17 026 903 Kč

Služby – 10 128 000 Kč

- 10 % úspora = 1 012 800 Kč
- 20 % úspora = 2 025 600 Kč
- 30 % úspora = 3 038 400 Kč

Nákup potravin na zahraniční mise – 20 650 125 Kč

- 10 % úspora = 2 065 012 Kč
- 20 % úspora = 4 130 025 Kč
- 30 % úspora = 6 195 037 Kč

Nákup potravin na společenské akce – 980 630 Kč

- 10 % úspora = 98 063 Kč
- 20 % úspora = 196 126 Kč
- 30 % úspora = 294 189 Kč

Nákup potravin pro zajištění chodu rekreačních zařízení – 35 010 160 Kč

- 10 % úspora = 3 501 016 Kč
- 20 % úspora = 7 002 032 Kč
- 30 % úspora = 10 503 048 Kč

Celková roční úspora v této oblasti činí při 10 % úsporách cca 12 352 525 Kč, při 20 % úsporách 24 705 052 Kč a cca 37 057 577 Kč při 30 % úsporách. Mezi další výhody zavedení centrálního nákupu potravin je měsíční monitoring potravin a úhrada za jednotlivé stravní dávky by se odvíjela od skutečně odebraných stravních dávek.

2. Úspora mzdových nákladů

U příspěvkové organizace se nepředpokládá navýšení počtu zaměstnanců oproti současnému stavu, ale spíše snížení. Na následující tabulce jsou zobrazeny současné a navrhované počty zaměstnanců na jednotlivých pracovištích. V levém sloupečku je zaznamenán skutečný počet zaměstnanců v jednotlivých pracovištích a navrhovaný snížený počet zaměstnanců ve sloupečku pravém.

Je doporučeno dle lokalit (regionů) některá pracoviště sloučit a vytvořit čtyři hlavní stravovací jednotky, jak je znázorněno barevně v tabulce. Například ze současných 14 manažerů (vedoucích) by po sloučení zůstalo pouze 5 manažerů. Velmi podobně by to vypadalo i u jiných zaměstnanců.

Tabulka č. 23 Současný a navrhovaný počet zaměstnanců v roce 2013

Pracoviště	Manažer (vedoucí)		Šéfkuchař (kuchař)		Pomocný kuchař		Skladník		Účetní		Úklid	
	1	-	3	2	3	4	1	1	1	1	1	1
Pracoviště 1	1	-	3	2	3	4	1	1	1	1	1	1
Pracoviště 2	1	1	2	1	2	2	-	-	-	-	1	1
Pracoviště 3	1	-	1	1	5	3	-	-	1	1	1	1
Pracoviště 4	1	1	4	2	2	2	1	-	1	-	3	2
Pracoviště 5	1	-	1	1	3	3	-	-	-	-	1	1
Pracoviště 6	1	-	1	1	3	3	-	-	1	1	1	1
Pracoviště 7	1	1	3	2	2	3	1	-	1	-	2	2
Pracoviště 8	1	-	2	1	3	2	1	1	-	-	2	2
Pracoviště 9	1	-	1	1	4	4	-	-	-	-	1	1
Pracoviště 10	1	1	4	2	3	5	1	1	-	-	3	2
Pracoviště 11	1	-	2	1	3	2	-	-	1	1	1	1
Pracoviště 12	1	1	3	2	2	2	1	1	1	-	1	1
Pracoviště 13	1	-	3	1	2	4	1	-	1	-	1	1
Pracoviště 14	1	-	2	1	1	2	-	-	1	1	1	1
Celkem:	14	5	32	19	38	41	7	4	9	5	20	18

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

Sloučením předem zvolených pracovišť by došlo k následujícím úsporám. Současný stav zaměstnanců vyžaduje následující náklady:

- manažer (vedoucí): 42 000 Kč x 14 = 588 000 Kč;
 - kuchař: 16 600 Kč x 32 = 531 200 Kč;
 - pomocný kuchař: 7 100 Kč x 38 = 269 800 Kč;
 - skladník: 12 000 Kč x 7 = 84 000 Kč;
 - účetní: 17 000 Kč x 9 = 153 000 Kč;
 - úklid: 4 000 Kč x 20 = 80 000 Kč;
- celkem za měsíc: 1 706 000 Kč.**

Navrhovaný stav zaměstnanců vyžaduje následující náklady:

- manažer (vedoucí): 42 000 Kč x 5 = 210 000 Kč;
 - kuchař: 16 600 Kč x 19 = 315 400 Kč;
 - pomocný kuchař: 7 100 Kč x 41 = 291 100 Kč;
 - skladník: 12 000 Kč x 4 = 48 000 Kč;
 - účetní: 17 000 Kč x 5 = 85 000 Kč;
 - úklid: 4 000 Kč x 18 = 72 000 Kč;
- celkem za měsíc: 1 021 500 Kč.**

Navrhovaný počet zaměstnanců a sloučení jednotlivých pracovišť ušetří ve zvolených pracovištích 684 500 Kč za měsíc, tj. **8 214 000 Kč za rok.**

Vzhledem k tomu, že se jedná o resort MO, lze předpokládat, že resort MO v současné době zaměstnává kuchaře v případě krizových stavů jako je bojová pohotovost, povodně či teroristické útoky. Zavedením příspěvkové organizace by došlo k využití těchto již zaměstnaných kuchařů a tím by došlo k další úspoře mzdových nákladů. Tento návrh směřuje ke snížení počtu zaměstnanců resortu MO podílejících se na zabezpečení stravování, což v konečném důsledku představuje snížení počtu osob celého resortu MO.

3. Úspora provozních nákladů

Celková částka za službu stravování za rok 2013 je ve výši 47 760 960 Kč. Tato částka činí součet všech vystavených a uhrazených faktur a je složena z provozních a mzdových nákladů a marže. Dle nabídkových cen byl proveden rozklad této ceny následujícím způsobem:

- provozní náklady ve výši 10 % = cca 4 776 096 Kč;
- mzdové náklady ve výši 85 % = cca 40 596 816 Kč;
- marže ve výši 5 % = cca 2 388 048 Kč.

Centralizace nákupu provozních nákladů přinese předpokládanou roční úsporu ve výši cca 13 %, tj. cca 620 892 Kč.

4. Centrální opravy velkokuchyňského zařízení

V současné době probíhají veškeré opravy velkokuchyňského zařízení decentrálně, to znamená, že každé pracoviště si opravy řeší samo. Aby nedocházelo k nepřiměřenému navyšování ceny je doporučeno zavést centrální opravy velkokuchyňského zařízení. Centrálními opravami by byla stanovena jednotná cena za hodinu práce, množstevní slevy na dodané náhradní díly a opravy na místo určení.

5. Úspora zavedení centrálních kuchyní – střednědobý plán

V současné době resort MO disponuje celkem 40 kuchyňskými zařízeními. 22 kuchyňských zařízení je zabezpečováno formou cateringu, 4 z nich jsou zabezpečovány příspěvkovou organizací a 14 kuchyňských zařízení si zabezpečuje stravování samo.

V dlouhodobém výhledu (tj. 5 až 10 let) je možné doporučit jako další úsporu zavedení pouze 5 centrálních kuchyňských zařízení, kde se budou stravní dávky připravovat a ve zbylých 35 bude probíhat pouze regenerace stravy a výdej stravních dávek. V tomto návrhu je zřejmé, že dojde k zefektivnění nákupu technologických zařízení, včetně jeho oprav.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

V roce 2013 resort MO připravil 1 319 915 ks stravních dávek. Při vytvoření pouze 5 vařících kuchyňských zařízení se předpokládá úspora 5 – 7 Kč na jednu stravní dávku. Při úspoře 5 Kč na jednu stravní dávku bude celková úspora činit 6 599 575 Kč a 9 239 405 Kč při úspoře 7 Kč na jednu stravní dávku za rok.

Záverem lze říci, že při využití výše navržených doporučení, lze předpokládat postupné snížení nákladů na službu stravování v resortu MO. Celkové snížení nákladů lze očekávat v následujících hodnotách:

- | | |
|---|--|
| 1. centrální nákup potravin (viz bod 1) | cca 12 352 525 Kč za rok při 10 % úspoře;
cca 24 705 052 Kč za rok při 20 % úspoře;
cca 37 057 577 Kč za rok při 30 % úspoře; |
| 2. mzdové náklady (viz bod 2) | cca 8 214 000 Kč za rok; |
| 3. provozní náklady (viz bod 3) | cca 620 892 Kč za rok. |

Celkové úspory mohou dosáhnout minimálně 21 187 417 Kč a maximálně 45 802 469 Kč za rok. Nelze opomenout ani úspory, které by plynuly z centrálních oprav velkokuchyňského zařízení, které nebyly vyčísleny (viz bod 4).

Regionální soutěže

Dále je doporučováno pokračovat ve vyhlašování regionálních soutěží, které se ukázaly jako velmi výhodné. Stále existují pracoviště, která nevyužívají regionální soutěže. Je doporučeno slučovat více než dvě nebo tři pracoviště. Jako nejlepší varianta se jeví sloučit minimálně 4 pracoviště dle regionů a vytvořit tak pouze 5 zařízení, která budou připravovat jednotlivé stravní dávky.

Jednotná resortní smlouva

Veřejné soutěže jsou vyhlašovány jako jedna veřejná zakázka, která je poté rozdělena na části podle počtu jednotlivých pracovišť, která podepisují smlouvy jednotlivě za každé jednotlivé pracoviště. Dalším návrhem je zavedení **jednotné resortní smlouvy**, ale vzhledem k návrhu přezítit stravování cestou příspěvkové organizace je tento návrh již zapracován. Jednotná resortní smlouva nebo smlouva s příspěvkovou organizací by:

- stanovila **jednotné podmínky** pro výpočet nákladů na jednu stravní dávku;
- umožnila **rozšířit další služby** pro všechna pracoviště uvedená ve smlouvě;
- byla **variabilní**, náklady by se odvíjely od počtu vydaných jednotlivých stravních dávek;
- byla **protikorupční**, jelikož by byly jednoznačně nastaveny smluvní vztahy zabraňující zvýhodnění jedné strany či druhé strany;
- při správném nastavení a důsledném dodržování jevila jako **hospodárná**;
- dovolila snažší vymahatelnost plnění smluvních závazků, byla by **bezproblémová**.

5 Závěr

Předložená diplomová práce se zabývá zabezpečením služby stravování v resortu MO.

Byl navržen nový koncept stravování v resortu MO. Koncept směřuje ke snížení počtu zaměstnanců resortu MO podílejících se na zabezpečení služby stravování, což v konečném důsledku představuje snížení počtu osob celého resortu MO. Dále pak směřuje ke zvýšení efektivity využití zdrojů, zvýšení produktivity práce a zlepšení funkčnosti procesu. Současný systém spočíval především v malé pružnosti na zachycení rychle se měnících potřeb resortu MO. Nově navržený koncept by již měl pružně reagovat na změny týkajících se reorganizačních změn v resortu MO, měl by pružně reagovat na zvýšení počtu jednotlivých stravních dávek, ale i naopak, kdy docházelo ke snížení výdeje stravních dávek. Navržená doporučení obsahují i určitá rizika a pro svoji složitost a odborné požadavky kladou vysoké nároky na organizaci, řízení a pečlivou a uváženou kontrolu. Vyžadují též reálné naplánování jednotlivých kroků do období tak, aby byl cíl dosažen. Do budoucna je navrženo všechny zjištěné poznatky porovnávat a vytvářet tak prostor pro ještě kvalitnější službu, kde cílem je vyvážená strava, což vede ke spokojenosti samotného strávnicka.

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnoutí nového konceptu zabezpečení služby stravování v resortu MO. K naplnění hlavního cíle, byly vymezeny i dílčí cíle.

První dílčím cílem bylo **shromáždit teoretické poznatky** týkající se problematiky VZ obecně, ve státní sféře a poté zejména v resortu MO. Tento cíl byl splněn za použití rozboru a komparace odborné literatury. Ze současné odborné literatury bylo využito zejména zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů, Zákona o VZ s komentářem a judikaturou a jiných odborných publikací. Na základě těchto zdrojů bylo provedeno rozdělení VZ podle předmětu a podle předpokládané hodnoty. Byly objasněny pojmy jako zadavatel nebo povinné zásady při realizaci VZ. Část práce se věnovala i legislativní úpravě VZ s čímž souvisí i nejdůležitější interní předpisy resortu MO. Podrobně byl popsán proces zadávacího řízení při využití otevřeného řízení. V bodech byly popsány rozdíly mezi otevřeným řízením a užším zadávacím řízením. Velmi stručně byly uvedeny podmínky pro použití jednacího řízení s i bez uveřejnění. Obecně byly zmíněny VZ ve státní správě a byl popsán proces pořizování majetku v resortu MO. V závěru je vysvětleno jaké VZ musí být předloženy pro informaci ministru obrany, tak vládě. Řešení námitek je popsáno v závěru teoretické části. Teoretická část diplomové práce sloužila zejména pro lepší orientaci v termínech použitých v praktické části práce.

Dalším cílem bylo **vhodně zvolit VZ**, které se v určitém časovém období opakují. Zvolené zakázky **porovnat** z pohledu zadavatele a dodavatele. Byly zvoleny čtyři veřejné soutěže na službu stravování v resortu MO. Tyto soutěže byly porovnatelné, jelikož se každé čtyři roky opakují. Soutěže byly zhodnoceny od roku 2004 až do současnosti. Ze strany zadavatele lze říci, že specifikace i zadávací dokumentace by měla být vypracována podrobně a konkrétně. Ze strany dodavatele se vyskytly spíše administrativní nedostatky jako nedoručení nabídek ve dvou kopiích nebo chybějící výpisy z evidence Rejstříku trestů nebo Živnostenské oprávnění.

Velmi důležitou součástí diplomové práce bylo **vyhodnocení vynaložených finančních prostředků** na jednotlivé vyhlášené VZ na službu stravování v resortu MO. Byly porovnány čtyři veřejné soutěže od roku 2004 až po současnost. Hlavním hodnotícím kritériem byla cena za jednu stravní dávku. Během **první soutěže** došlo k snížení celkových nákladů o 8,3 % oproti smlouvám, ale cena za jednu stravní dávku vzrostla. V některých případech tato cena vzrostla o více než 100 % předpokládaných nákladů. Hlavním důvodem bylo, že cena nebyla stanovena fixně a docházelo k odebírání nižšího počtu stravních dávek než se předpokládalo.

Rok 2006 zaznamenal snížení o cca 33 %, tj. 488 796 ks stravních dávek. O něco lépe na tom byl rok 2007, který zaznamenal 19,8 % snížení oproti předpokládanému stavu. **Druhá soutěž** zaznamenala výraznou změnu oproti předešlé soutěži. Byl zaveden systém úrovní. Na základě nich byly stanoveny nabídkové ceny, které zahrnovaly snížený nebo zvýšený počet stravních dávek. Byl rozklíčován mechanismus výpočtu pro stanovení nákladů při změně počtu stravních dávek. V roce 2008 celková nabídková cena činila 390 000 Kč bez DPH za měsíc. Téměř 85 % z této ceny tvořily mzdové náklady, 10 % provozní náklady a marže se pohybovala kolem 5 %. Pozitivní výsledky přinesla i regionální soutěž. Zavedením regionální soutěže se cena u sloučených pracovišť snížila o 50 %. Hodnocení hospodárnosti opět ukázalo, že ze základních forem závodního stravování je nejvýhodnější catering. **Třetí soutěž** již nenesla nové prvky oproti předcházejícím soutěžím. Cena za jednu stravní dávku se u cateringu pohybovala v průměru kolem 37,80 Kč a 47,50 Kč u PO. Rozkladem nabídkové ceny, bylo zjištěno, že mzdové náklady tvoří opět cca 86 %, provozní náklady 14 % a marže pouze 0,5 % z nabídkové ceny. Lze předpokládat, že firma marži zahrnuje někam jina.

Závěrečná **čtvrtá soutěž** přinesla následující výsledky. Vzhledem k tomu, že rok 2015 ještě neskončil, nelze VZ hodnotit za celý rok. Regionální soutěže se v roce 2015 zúčastnilo celkem 15 pracovišť. U nově sloučených pracovišť opět došlo ke snížení ceny. U pracovišť, pro které to byla druhá, respektive třetí regionální soutěž snížení nebylo tak velké. Závěrem lze potvrdit, že v prvních letech se cena snižovala rapidně. Poté bylo snížení menší a nakonec cena stagnovala nebo došlo k mírnému zvýšení.

Výše uvedené výsledky byly podkladem ke zpracování hlavního cíle diplomové práce a to **navrhnout nový koncept zabezpečení služby stravování v resortu MO. Nový koncept je založen na převzetí služby stravování v resortu MO vlastní příspěvkovou organizací.** Příspěvková organizace bude eliminovat nastavené úrovně ve službě catering, krizové stavy a snižovat cenu vlastních provozních a mzdových nákladů. Příspěvková organizace jako hlavní zdroj stravování nabízí úsporu finančních prostředků v následujících oblastech.

Úspora **centrálním nákupem potravin**, tj. sloučit pět jednotlivých složek stravování resortu MO (catering, služby, zahraniční mise, společenské akce a rekreační pobyty) a soutěžit centrálně. Centralizací nákupu potravin je resort MO schopen ušetřit minimálně 10 %, tj. 12 352 525 Kč a maximálně 30 %, tj. 37 057 577 Kč. Mezi další výhody centrálního nákupu potravin patří pravidelný měsíční monitoring potravin a úhrada finančních prostředků za skutečně odebraný počet stravních dávek.

Dalším navrhovaným řešením je sloučit vybraná pracoviště, která si jsou regionálně blízko a snížit počet zaměstnanců. V praxi by to vypadalo tak, že z celkového počtu 32 kuchařů by došlo ke snížení na 19 kuchařů. Podobně by to vypadalo u manažerů, účetních nebo pomocných kuchařů. Sloučením jednotlivých pracovišť a navrhovaným počtem zaměstnanců by došlo k měsíční úspoře 684 500 Kč, tj. 8 214 000 Kč za rok. Tento návrh směřuje ke snížení počtu zaměstnanců resortu MO a **úspoře mzdových nákladů.**

Při rozkladu nabídkové ceny z roku 2013, bylo zjištěno, že provozní náklady z této sumy tvoří 10 %, tj. 4 776 096 Kč. Předpokladem je, že centralizace nákupu provozních nákladů přinese roční **úsporu provozních nákladů** ve výši 13 %, tj. cca 620 892 Kč.

Další neméně významnou úsporou je využití zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), kde PO neuplatňuje marži a její provozní a mzdové náklady jsou hrazeny z rozpočtu MO.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

V dlouhodobém výhledu 5 až 10 let je možno doporučit jako další úsporu snížení počtu kuchyňských zařízení na 5. V těchto kuchyňských zařízeních by byly stravní dávky připravovány a ve zbylých 35 by probíhala pouze regenerace stravy a výdej. Zavedením pouze 5 centrálních kuchyní se očekává celková úspora 5 – 7 Kč na jednu stravní dávku, tj. 6 599 575 Kč resp. 9 239 405 Kč za rok.

Pokud výše navrhaná doporučení naplní očekávané výsledky, přinese to resortu MO v budoucnosti mnoho pozitivních dopadů. Jeho úspěch záleží také na tom, jak budou přijaty výsledky a návrhy diplomové práce a na schopnosti využití pověřených pracovníků jednotlivých pracovišť resortu MO.

Literatura

Publikace

HINKE, J., BÁRKOVÁ, D. Účetnictví 1, Aplikace principů s technik. 2. vyd. Praha : Grada publishing, a.s., 2011. s. 144. ISBN 978-80-247-3953-3.

KLAUS, V. a kol. IVK. *Česká republika na rozcestí. Čas rozhodnutí.* 1. vyd. Praha : Fragment, 2013. s. 232. ISBN 978-80-253-2023-5.

KOCAN, B. a kol. *Průvodce veřejnými zakázkami v Evropské unii.* Praha : CzechTrade, 2004. 155 s. ISBN 80-239-2941-0.

KRČ, R. *Zákon a veřejných zakázkách s komentářem a judikaturou.* Praha : Linde, 2013. 1272 s. ISBN 978-80-7201-888-8.

MÁČE, M. Účetnictví a finanční řízení. 1. vyd. Praha : Grada publishing, a.s., 2013. s. 552. ISBN 978-80-247-8385-7.

MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. a kol. *Mezinárodní obchodní operace.* 6. vyd. Praha : Grada publishing, a.s., 2014. 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.

OCHRANA F., PAVEL, J., VÍTEK, L. a kol. *Veřejný sektor a veřejné finance. Financování podnikatelských a nepodnikatelských aktivit.* 1. vyd. Praha : Grada publishing, a.s., 2010. 264 s. ISBN 978-80-247-3228-2.

PAVLÍK, M. a kol. *Jak úspěšně řídit obec a region: Cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti.* 1. vyd. Praha : Grada publishing, a.s., 2014. 160 s. ISBN 978-80-247-5256-3.

PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů teorie a praxe.* 2. Aktualizované a rozšířené vyd. Praha : Grada publishing, a.s., 2009. 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.

ROUŠAR, I. *Projektové řízení technologických staveb.* 1. vyd. Praha : Grada publishing, a.s., 2008, s. 256. ISBN 978-80-247-2602-1.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika.* 5. vyd. Praha : Grada publishing, a.s., 2011, s. 480. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠEBESTA, M., PODEŠVA, V., OLÍK, M. MACHUREK, T. *Zákon o veřejných zakázkách s komentářem.* Praha : ASPI, a. s., 2006, s. 524. ISBN 80-7357-213-3.

TICHÝ, M. *Projekty a zakázky ve výstavbě.* 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-009-6.

ZAHRADNÍK, P. *Vstup do Evropské unie. Přínosy a náklady konvergence.* 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 359 s. ISBN 80-7179-472-4.

Právní předpisy

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Usnesení vlády České republiky č. 246/2013 o zrušení usnesení vlády ze dne 22. února 2010 č. 158, o opatřeních při zadávání veřejných zakázek, a uložení povinností v souvislosti se zadáváním veřejných zakázek na základě výjimek a významných veřejných zakázek.

Interní předpisy

MINISTERSTVO OBRANY. Rozkaz ministra obrany č. 52/2013, *Nabývání majetku v resortu Ministerstva obrany*. 2013

MINISTERSTVO OBRANY. Normativní výnos. *Zadávání veřejných zakázek v resortu Ministerstva obrany*.

MINISTERSTVO OBRANY. Normativní výnos. *Zpracování specifikace majetku*. 2013.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Odbor práva veřejných zakázek a koncesí. *Metodika zadávání veřejných zakázek*.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Přílohy

Příloha č. 1 Vývoj závodního stravování u jednotlivých pracovišť za rok 2008

Pracoviště	Cena za službu s DPH (v Kč)	Počet stravních dávek (v ks)	Cena za jednu dávku (v Kč)
Pracoviště 1	4 277 004	113 888	37,55
Pracoviště 2	1 923 864	32 803	58,65
Pracoviště 3	3 003 145	66 555	45,12
Pracoviště 4	9 299 051	326 934	28,44
Pracoviště 5	10 103 955	207 640	48,66
Pracoviště 6	1 701 762	50 021	34,02
Pracoviště 7	2 496 650	92 977	26,85
Pracoviště 8	1 999 038	53 615	37,29
Pracoviště 9	2 259 152	56 367	40,08
Pracoviště 10	3 663 522	45 666	80,22
Pracoviště 11	5 911 890	97 824	60,43
Pracoviště 12	2 399 509	78 602	30,53
Pracoviště 13	2 254 462	79 990	28,18
Pracoviště 14	3 117 008	90 569	34,42
Pracoviště 15	1 998 886	43 756	45,68
Pracoviště 16	2 050 869	55 995	36,63
Pracoviště 18	641 705	12 556	51,11
Pracoviště 19	1 054 131	27 029	39,00
Pracoviště 20	281 520	6 831	41,21
Celkem	60 437 129	1 539 618	39,25

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 2 Vývoj závodního stravování u jednotlivých pracovišť za rok 2009

Pracoviště	Cena za službu s DPH (v Kč)	Počet stravních dávek (v ks)	Cena za jednu dávku (v Kč)
Pracoviště 1	4 260 874	98 639	43,2
Pracoviště 2	1 978 195	35 055	56,43
Pracoviště 3	2 856 721	60 560	47,17
Pracoviště 4	9 130 497	265 773	34,35
Pracoviště 5	11 857 166	232 761	50,94
Pracoviště 6	1 745 045	50 150	34,8
Pracoviště 7	2 492 206	88 176	28,26
Pracoviště 8	1 941 799	43 749	44,38
Pracoviště 9	2 324 362	58 523	39,72
Pracoviště 10	3 618 967	34 819	103,94
Pracoviště 11	6 055 534	97 131	62,34
Pracoviště 12	2 224 561	64 197	34,65
Pracoviště 13	2 536 313	107 801	23,53
Pracoviště 14	3 285 219	102 248	32,13
Pracoviště 15	2 044 783	42 280	48,36
Pracoviště 16	2 155 404	60 317	35,73
Pracoviště 17	3 732 117	141 945	32,72
Pracoviště 18	1 490 272	28 407	52,46
Pracoviště 19	1 112 514	28 526	39,00
Pracoviště 20	1 265 050	29 391	43,00
Pracoviště 21	1 145 561	30 053	38,12
Celkem	69 253 164	1 700 501	40,72

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 3 Vývoj závodního stravování u jednotlivých pracovišť za rok 2010

Pracoviště	Cena za službu s DPH (v Kč)	Počet stravních dávek (v ks)	Cena za jednu dávku (v Kč)
Pracoviště 1	4 274 980	98 465	43,42
Pracoviště 2	2 005 969	34 365	58,37
Pracoviště 3	3 071 054	60 210	51,01
Pracoviště 4	8 837 951	222 642	39,70
Pracoviště 5	12 013 863	233 357	51,48
Pracoviště 6	1 838 575	61 001	30,14
Pracoviště 7	2 739 145	99 213	27,61
Pracoviště 8	1 973 178	48 399	40,77
Pracoviště 9	2 343 894	57 932	40,46
Pracoviště 10	1 859 111	20 287	91,64
Pracoviště 11	6 056 658	94 829	63,87
Pracoviště 12	2 225 820	67 282	33,08
Pracoviště 13	2 454 819	95 173	25,79
Pracoviště 14	3 270 025	92 111	35,50
Pracoviště 15	3 004 999	69 837	43,03
Pracoviště 16	2 185 461	60 741	35,98
Pracoviště 17	4 585 500	143 246	32,01
Pracoviště 18	1 284 192	30 387	42,26
Pracoviště 19	1 037 880	25 947	40,00
Pracoviště 20	1 278 451	26 242	48,72
Pracoviště 21	1 162 980	28 349	41,02
Celkem	69 504 515	1 670 015	41,62

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 4 Vývoj závodního stravování u jednotlivých pracovišť za rok 2011

Pracoviště	Cena za službu s DPH (v Kč)	Počet stravních dávek (v ks)	Cena za jednu dávku (v Kč)
Pracoviště 1	3 782 016	107 074	35,32
Pracoviště 2	1 791 666	37 801	47,40
Pracoviště 3	2 641 114	49 012	53,89
Pracoviště 4	4 382 048	103 898	42,18
Pracoviště 5	11 596 744	224 273	51,71
Pracoviště 6	1 893 143	68 874	27,49
Pracoviště 7	2 070 213	79 487	26,04
Pracoviště 8	832 584	29 899	27,85
Pracoviště 9	2 252 426	56 571	39,82
Pracoviště 10	3 687 076	97 068	37,98
Pracoviště 12	1 893 230	63 371	29,88
Pracoviště 13	2 104 893	107 849	19,52
Pracoviště 14	2 507 211	85 716	29,25
Pracoviště 15	1 684 722	45 297	37,19
Pracoviště 16	1 895 956	79 343	23,90
Pracoviště 17	4 199 400	124 974	33,60
Pracoviště 18	1 267 812	28 280	44,83
Pracoviště 19	946 620	27 339	34,62
Pracoviště 20	852 480	18 245	46,72
Pracoviště 21	1 002 027	25 693	39,00
Pracoviště 22	1 295 592	9 753	132,80
Celkem	54 578 982	1 469 817	37,13

Zdroj: Intranet MO, vlastní úprava