



**ZELENÁ
MĚSTA**

Součástí cyklu Zelená, chytrá, odolná a inkluzivní města

www.zelena-mesta.cz | © ARI 2021

Představení metody BEST VALUE

14. 4. 2021

JOHANNES HIEMSTRA
BEST VALUE GROUP

Metoda BEST VALUE ve veřejném zadávání

KDO JSEM?



Name: Johannes Hiemstra
Title: Best Value consultant
Organization: Best Value Group
Located: Netherlands
Certification: A+, 2013' 2014' 2015' 2017'
Performance Metrics:

- Member of BV core team Rijkswaterstaat 2010-2016
- Trainer at NEVI (Dutch association of procurement agents) and National Academy for Finance and Economics at the Ministry of Finance
- Member of the Rijkswaterstaat team in the Fasttrack projects; winner of Dutch Sourcing Awards 2012

#	Performance Criteria	Results
1	# of BV projects	29
2	# of publications	1
3	# of BV Presentations	100+
4	# of persons trained and B-certified	278
5	Client satisfaction rate implementation BV in projects (7 responses)	8,6/10
6	Client satisfaction BV trainings (128 responses)	4,4/5





Komplexní IT projekt



Operace katarakty



Cateringové služby



Dodávky běžného zboží



Letiště, hodnota 100 mil. eur

Rychlodráha v hodnotě 800 mil. eur

Podzemní garáž v hodnotě 55 mil. eur

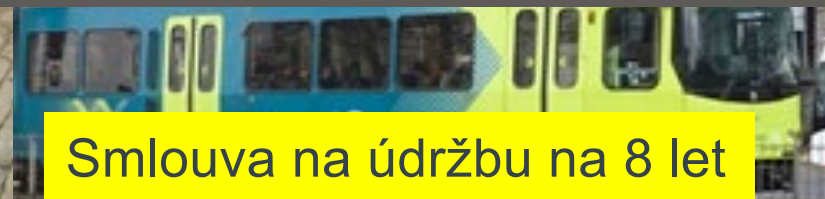


9 let v oboru zadávání zakázek a
rámcových smluv, 2,5-3,5 mld. eur

Stavební
práce



Smlouva na údržbu na 8 let



IMPLEMENTACE V NIZOZEMÍ



1. Silné řízení dodavatelů
2. Nákup a realizace trvá příliš dlouho (12 let)
3. Je naprosto nezbytné opravit infrastrukturu (řidiči tráví cestováním 1-2 hodiny)

- 16 projektů, 6 ocenění, hodnota pořízení metodou best value € 600 mil. eur
- Cílem je dokončit 10 projektů během 3 let
- Dodávky průměrně zrychlily o 25 %

VÝHODY

Nizozemská Správa silnic a dálnic:

- při zadávání zakázek využívá oproti nejnižší nabídkové ceně metodu BPQR ve více než 95 % případů
- u běžného projektu je vítěz vybrán na základě kvality (ve 40 % případů)
- u běžného projektu Best Value je vítěz vybrán na základě kvality v **75 %** případů
- vítězná nabídka u projektu Best Value a běžného projektu je o 20 % nižší než průměr a o 40 % nižší než odhad klienta.
- závěr: Lepší poměr ceny a výkonu!

Příklady hodnoty: rychlejší dokončení projektu, vyšší míra spokojenosti zúčastněných stran, větší ekologická udržitelnost, nižší náklady na cyklus životnosti

Metodika BEST VALUE

- **98% spokojenost zadavatelů s časem a rozpočtem**
- **5% zvýšení ziskovosti dodavatele**
- **Vyšší kvalita a nižší náklady jsou spojené nádoby**

Platnost

- **Výzkum od roku 1994**
- **Přes 1800 projektů**
- **Hodnota 4,4 mld. USD u služeb a staveb**

ÚVOD DO FILOZOFIE METODY BEST VALUE

KLÍČOVÁ SLOVA

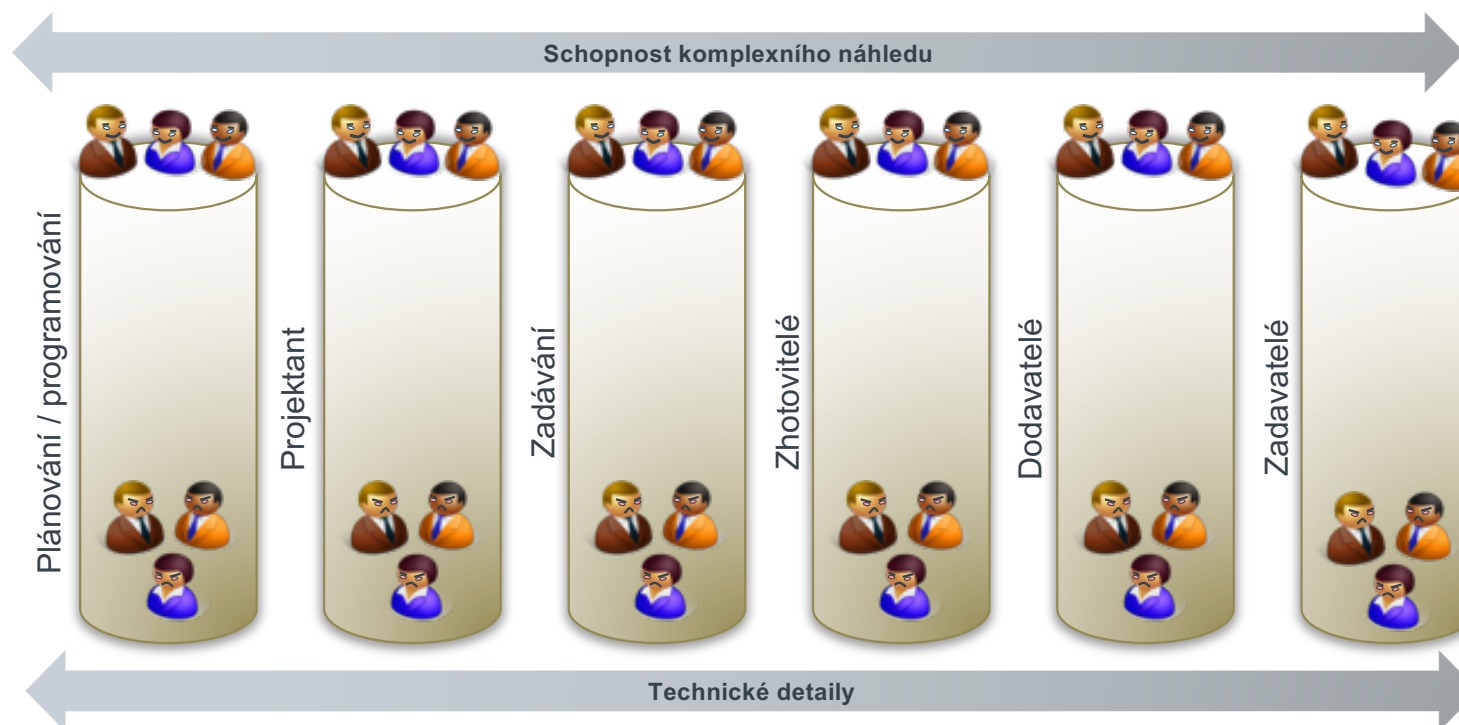
- 1. Zadavatel – zadávající subjekt**
- 2. Dodavatel – společnost, zhotovitel, dodavatel**
- 3. Dominantní informace – jednoduchá, jasná informace**
- 4. Metrika – ukazatele výkonu**
- 5. Zmírňující opatření – opatření zmírňující riziko**
- 6. Požadavek – závazek dodavatele ve smlouvě**

PROBLÉM (V BRNĚ):



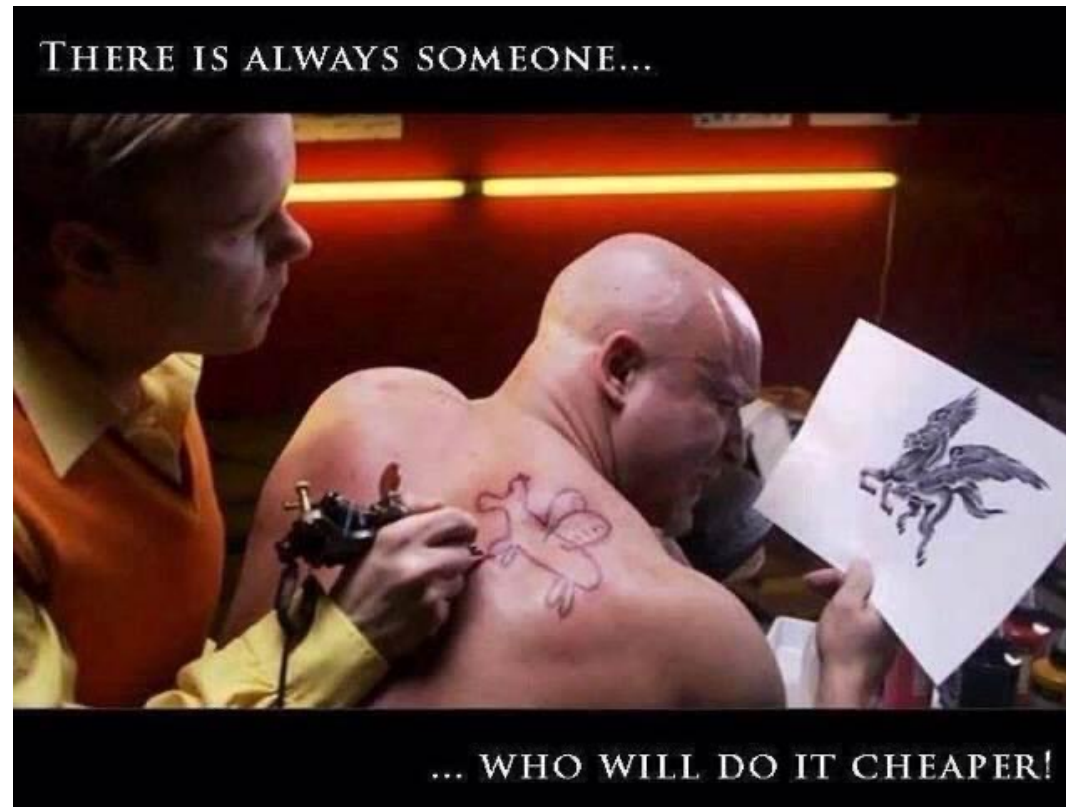


DODAVATELSKÝ ŘETĚZEC: PRACUJEME V SILECH



PROBLÉM NENÍ NÁKUP,
ANI EVROPSKÁ ZADÁVACÍ LEGILATIVA,

ALE ZPŮSOB,
JAKÝM ZADÁVÁNÍ PROBÍHÁ!



KDO VÍ LÉPE, JAK TO UDĚLAT?

ZADAVATEL NEBO DODAVATEL?

KDO MÁ VÍCE HOVOŘIT A
KDO MÁ VÍCE POSLOUCHAT?

MIKRO-MANAGEMENT

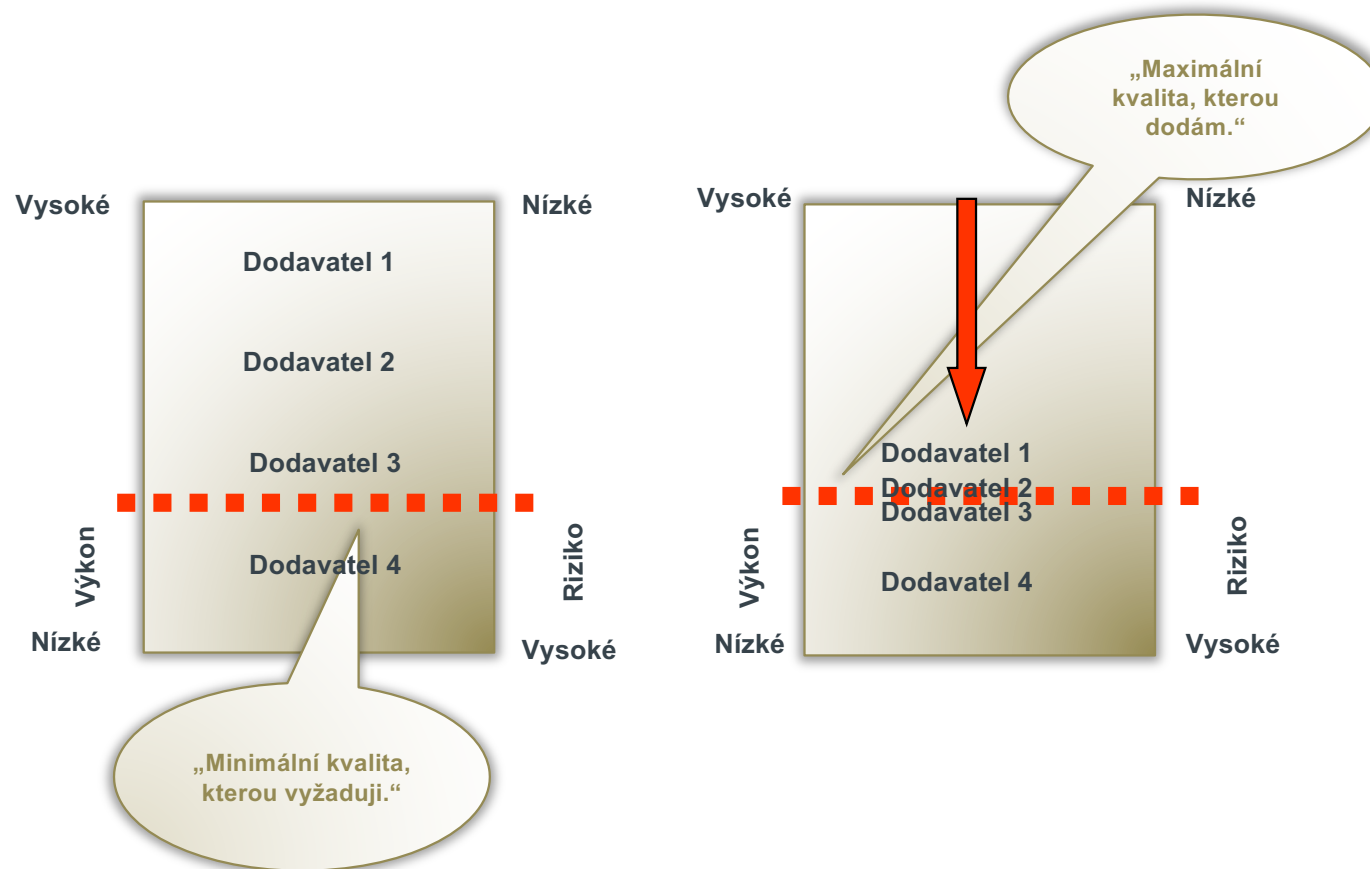


PŘECHOD

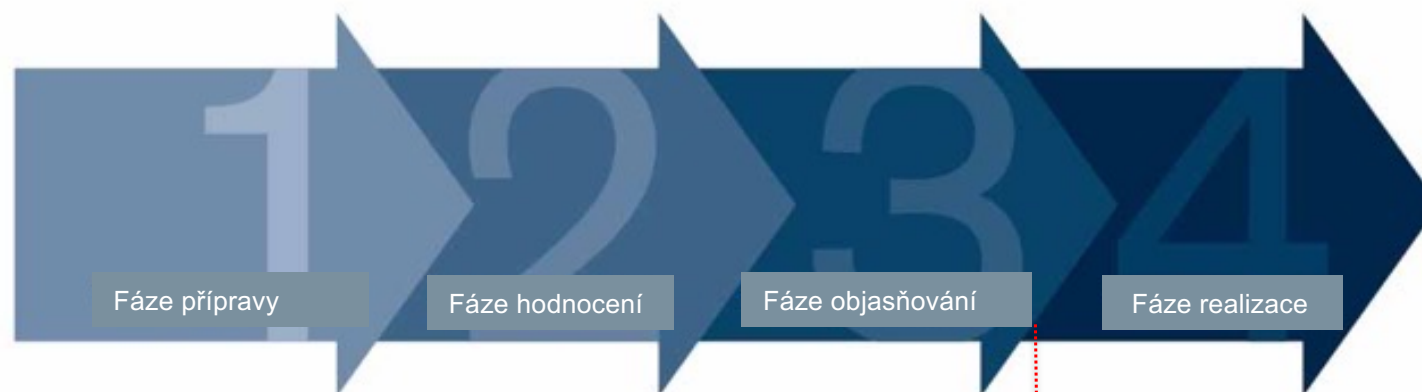


- **Nalézt experta v rámci rozpočtu**
- **Udělit zodpovědnosti na správném místě**
- **Nechat experty odvést svoji práci**

DŮSLEDEK SPECIFIKACE



PROCES

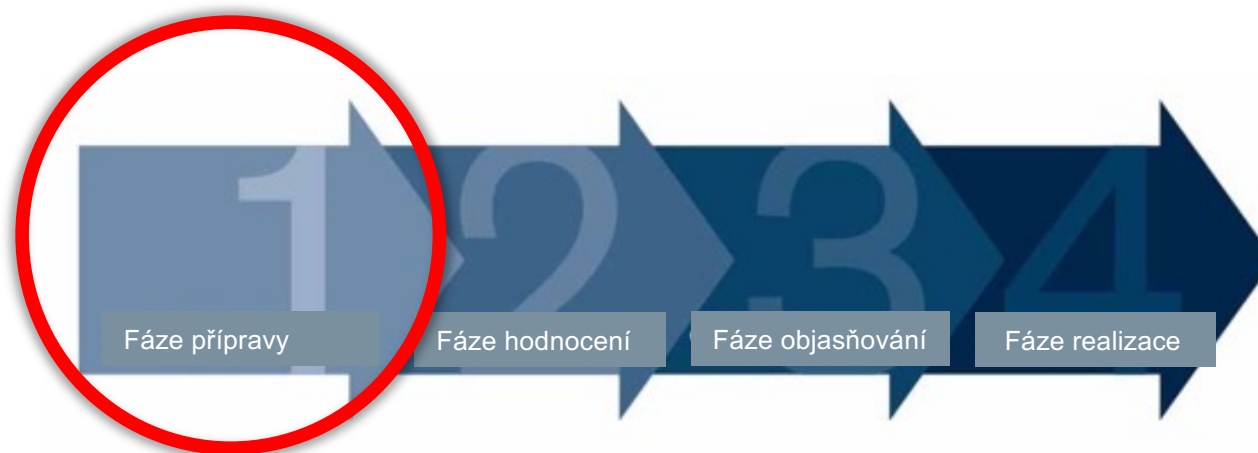


Nabídka o 6 stranách:

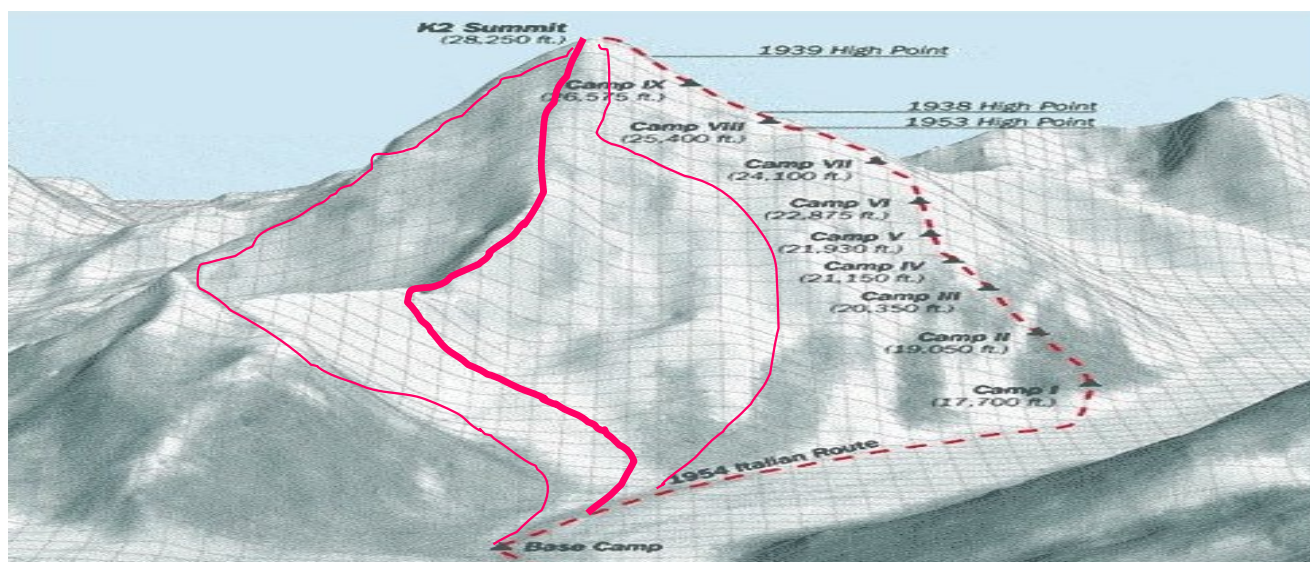
Úroveň expertizy (2 strany)
Zhodnocení rizika (2 strany)
Přidaná hodnota (2 strany)
Interview

Smlouva

PROCES – KROK ZA KROKEM



CÍLEM PROJEKTU JE: DOSTAT SE NA VRCHOL HORY



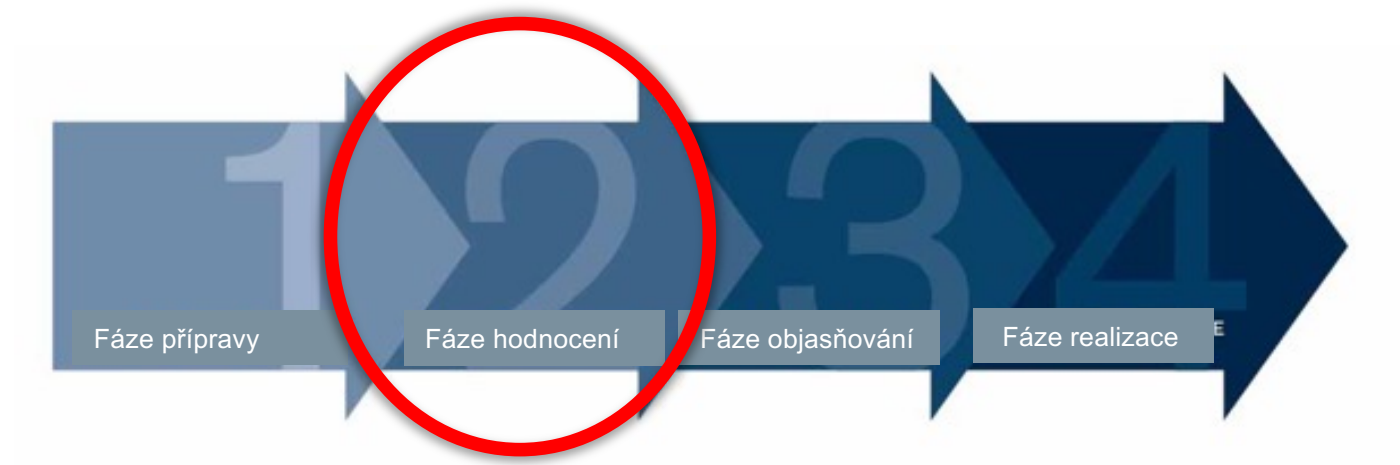
CÍLE PROJEKTU

	Cíle
1	Maximalizace benefitů z využití železniční sítě v regionu s využitím nově navržené vysokorychlostní tratě
2	Ekonomická efektivita navrženého řešení s přihlédnutím k projektovému cíli č. 1
3	Zajištění maxima kvalitních podkladů pro zahájení výběrového/zadávacího řízení na zpracovatele dokumentace územního řízení pro výstavbu navržené vysokorychlostní tratě, a to do 6 měsíců od účinnosti smlouvy
4	Co nejvyšší míra podpory záměru výstavby vysokorychlostní trati veřejností

EKONOMICKY NEJVÝHODNĚJŠÍ NABÍDKA: VELKÝ DŮRAZ NA KVALITU

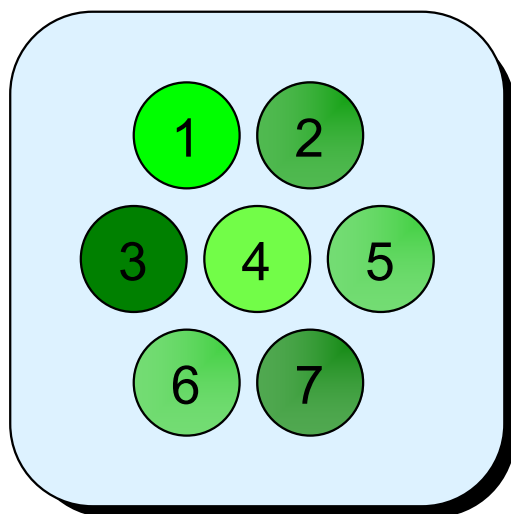
- **Cena (30 %)**
- **Kvalita (70 %)**
 - Úroveň expertízy (15 %)
 - Plán hodnocení rizik (15 %)
 - Plán přidané hodnoty (15 %)
 - Interview s klíčovými zaměstnanci (25 %)

PROCES – KROK ZA KROKEM

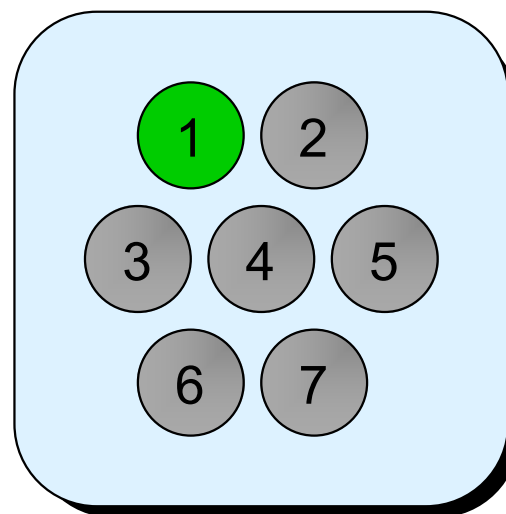


DOMINANTNÍ INFORMACE

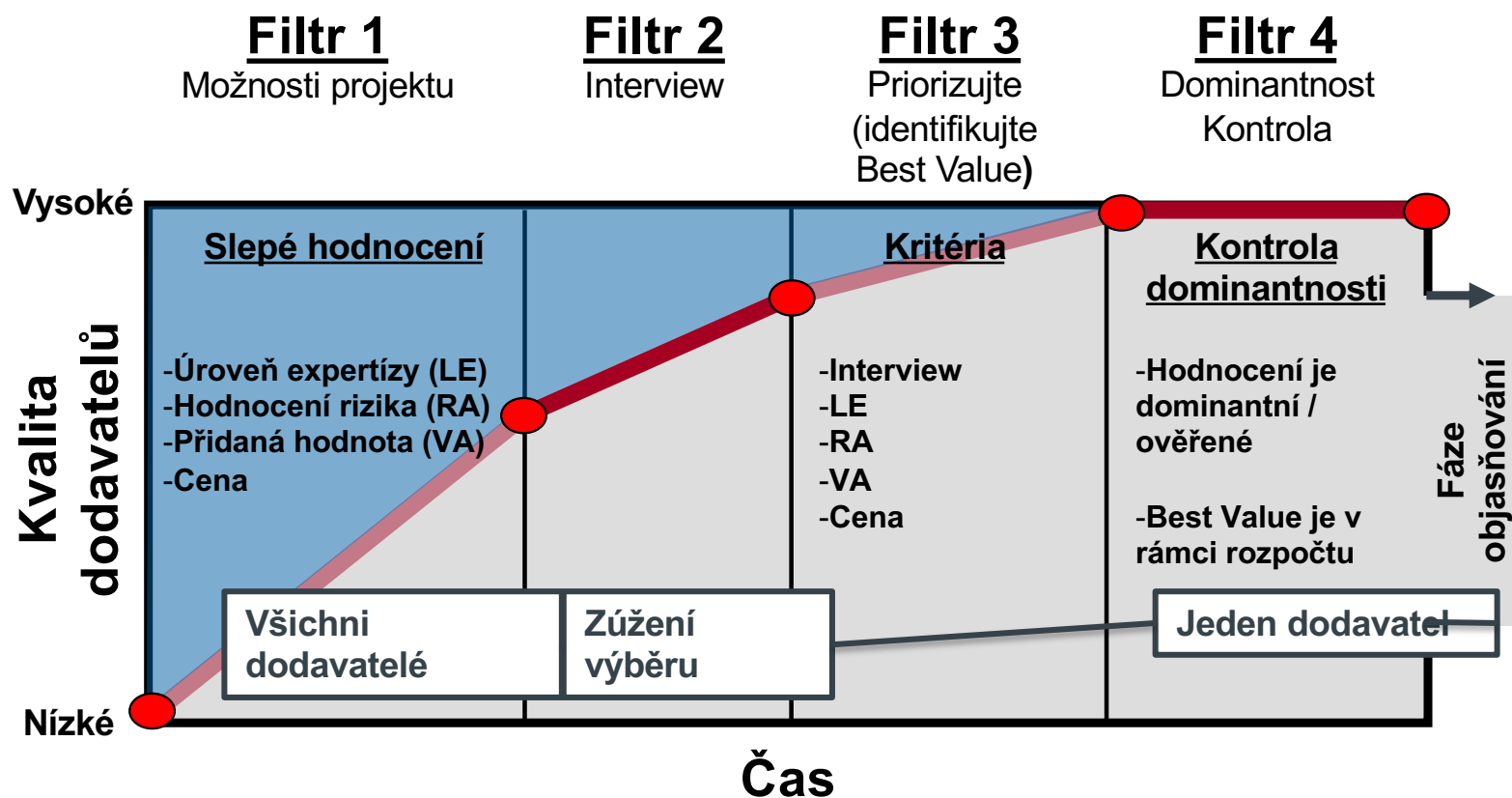
Scénář 1



Scénář 2



FÁZE HODNOCENÍ



JAZYK METRIKY

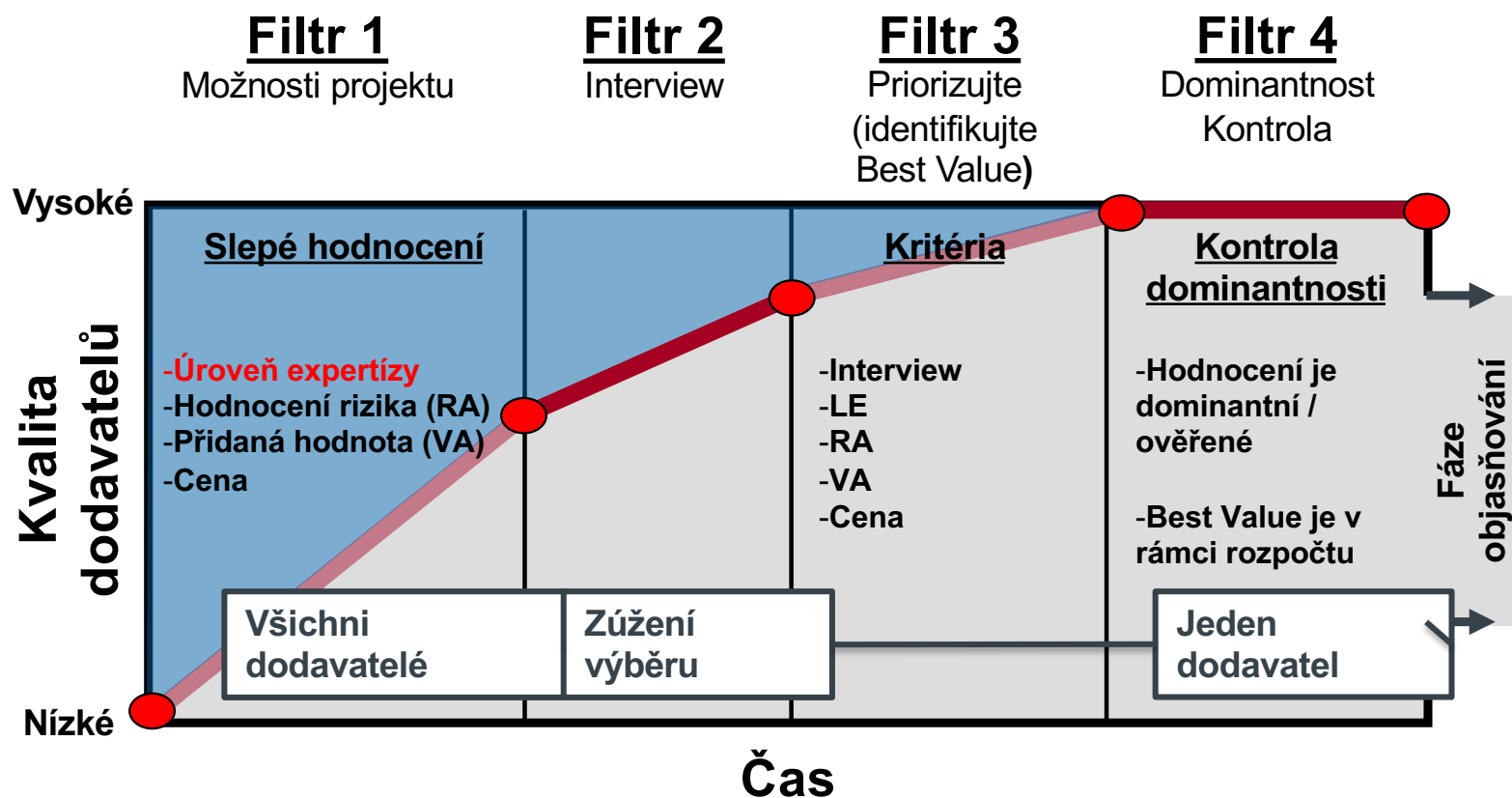
- 1. Jednoduchý: aby mu bylo rozuměno, nevyžaduje žádnou technickou expertízu**
- 2. Nezajatý / objektivní**
- 3. Relevantní, konkrétní a komparativní**
- 4. Dokumentovaný**
- 5. Předvídavý pro budoucí plnění**

Příklad dominantní informace:
Kdo je nejlepší průvodce na této hoře?



- roků zkušeností jako průvodce: 14
 - zdolaných hor: 11
 - výstupů na tuto horu: 5
 - lidí bezpečně na vrchol: 44
 - nehod: 0
 - spokojenost klientů: 9,0 (10,0)
- roků zkušeností jako průvodce: 25
 - zdolaných hor: 21

PIPS FILTRY FÁZE HODNOCENÍ



ÚROVEŇ EXPERTIZY

- **Identifikujte tvrzení o výkonu, které přispívá k cílům projektu**
- **Poskytněte metriku (ověřitelné informace), která podporuje vaše tvrzení o výkonu a která dokládá expertizu**
- **Maximálně 2 strany A4**
- **CHYTRÝ**

CVIČENÍ: PRANÍ PRÁDLA

Rozsah prací

- **Zajišťování praní prádla pro čtyřčlennou rodinu (2 dospělí, 2 děti). Děti: 15letý chlapec a 9letá dívka Dodavatel má vyprazdňovat koše na prádlo v domě (celkem 3 koše). Dodavatel může používat pračku, sušičku, prací prášek a aviváž dodanou rodinou a musí zajistit, aby měl každý vždy dostatek čistého a složeného prádla.**

Cíl projektu: prádlo a oblečení bez starostí

ÚROVEŇ EXPERTÍZY

Příklad: Pereme 2x týdně

Zaměření na metodu, nikoliv výsledek: chybí transparentnost

Příklad: > 95 % prádla bude čisté, složené a připravené k použití.

Zaměření na výsledek pro klienta: transparentnost

Příklad metriky: máme více než 100 klientů

Nevypovídá nic o tom, zda dodavatel odvádí dobrou práci

Příklad metriky: spokojenost našich klientů je 9,3 z 10 a
každý rok je nezávisle ověřována

Prokazuje expertízu = vysoké skóre!

Europa > Spanje > Catalonië > Provincie Barcelona > Barcelona > Hotels Barcelona

Hotels Barcelona

Kaart weergeven

PriceFinder 15/10/2015 22/10/2015 [Data wijzigen](#) [Data wissen](#)

Sorteren op: Speciaal voor jou? Beschikbaarheid Classificatie Laagste prijs Afstand

Accommodatie

- Hotels (518)
- B&B's/pensions (319)
- Bijzondere accommodaties (717)
- Vakantiewoningen (4.376)
- Hotels met Speciale aanbiedingen (195)

Prijs per nacht

€1 €1,015

Hotelt categorie

- ★★★★★
- ★★★★
- ★★★
- ★★

Stijl

- Budget
- Middenklasse
- Luxe

Gran Hotel Torre Catalunya

2.991 beoordelingen
Nr. 60 van 518 hotels in Barcelona
"Goed hotel bij het station" 22/11/2015
"Goed hotel" 04/09/2015

€151* per nacht

[Zie aanbieding](#)

Alle aanbiedingen weergeven (9)

Olivia Balmes Hotel

1.117 beoordelingen
Nr. 9 van 518 hotels in Barcelona
"Zeer vriendelijk" 06/02/2016
"FANTASTISCH" 24/12/2015

€365* per nacht

[Zie aanbieding](#)

Alle aanbiedingen weergeven (6)

Expo Hotel Barcelona

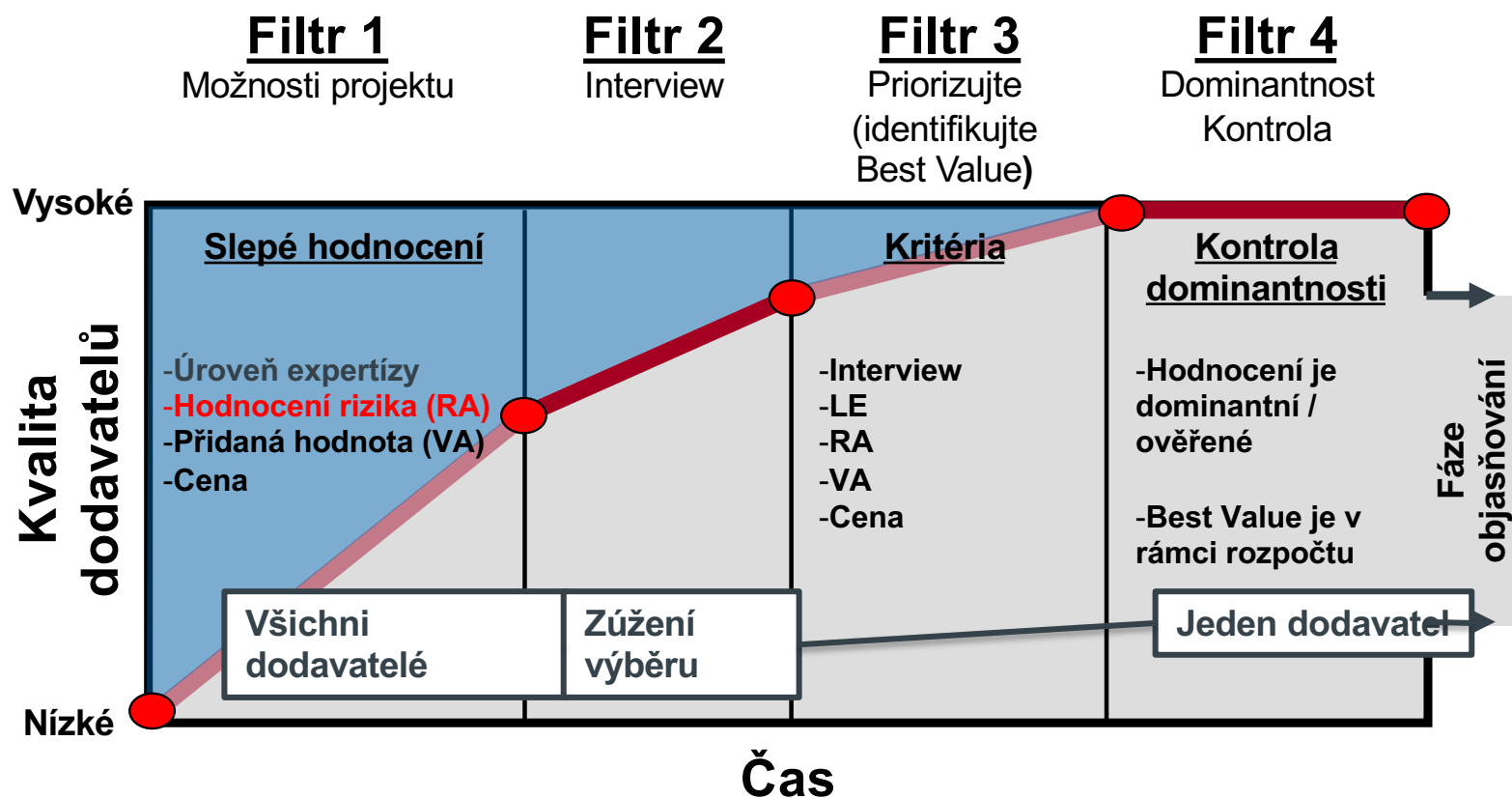
2.057 beoordelingen
Nr. 336 van 518 hotels in Barcelona
"Mooi en aan te raden hotel" 05/01/2016
"Verborgen juweel" 15/12/2015

€102* per nacht

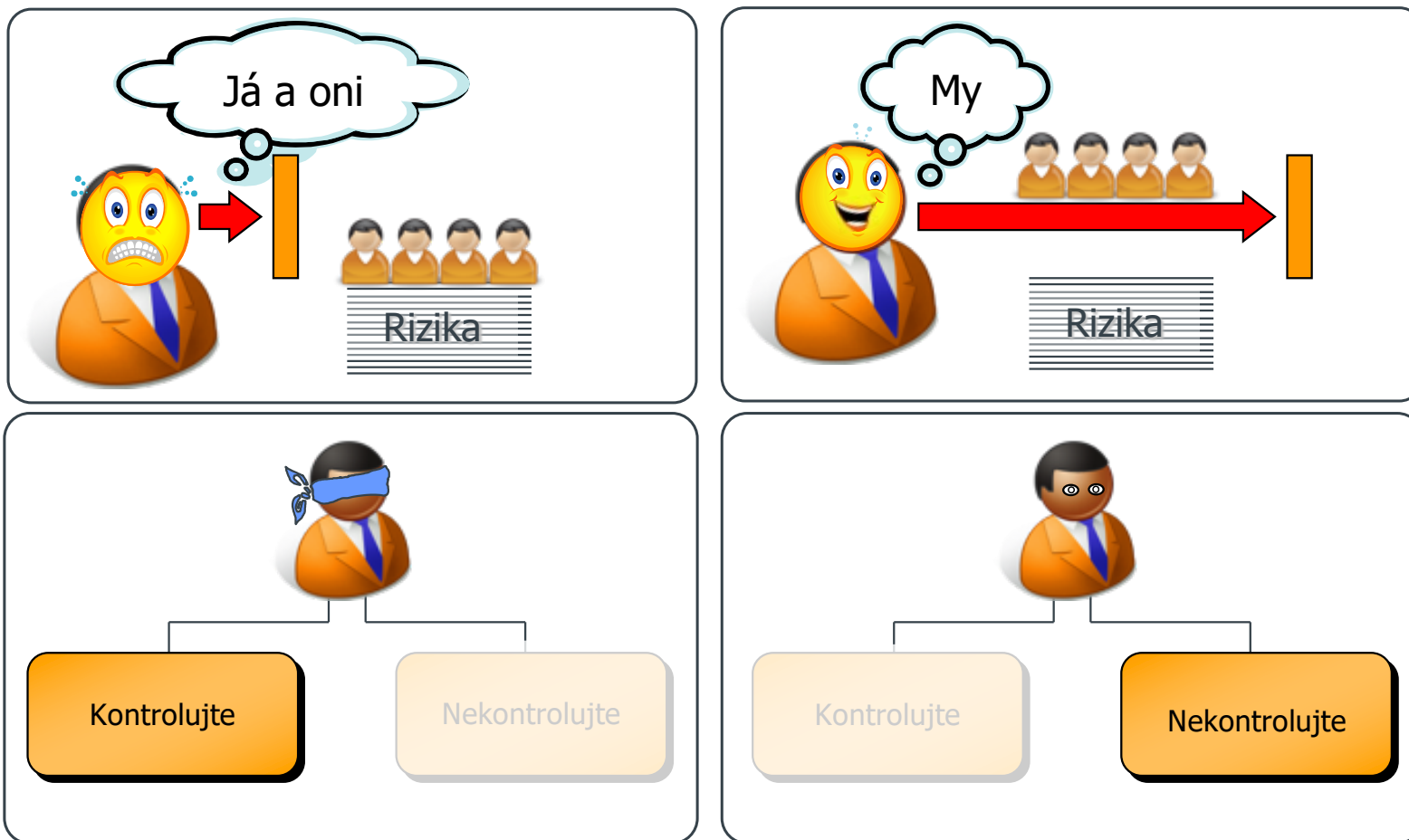
[Zie aanbieding](#)

Alle aanbiedingen weergeven (8)

PIPS FILTRY FÁZE HODNOCENÍ



WIN-LOSE oproti WIN-WIN



RIZIKO

1. Mimo rozsah plnění dodavatele

2. Především: velká odchylka od harmonogramu, nákladů, kvality

3. Konkrétní relevance pro klienta

4. Plán zmírňujících opatření

5. Obhájení efektivity

CVIČENÍ: PRANÍ PRÁDLA

Rozsah prací

- **Zajišťování praní prádla pro čtyřčlennou rodinu (2 dospělí, 2 děti). Děti: 15letý chlapec a 9letá dívka Dodavatel má vyprazdňovat koše na prádlo v domě (celkem 3 koše). Dodavatel může používat pračku, sušičku, prací prášek a aviváž dodanou rodinou a musí zajistit, aby měl každý vždy dostatek čistého a složeného prádla.**

Cíl projektu: prádlo a oblečení bez starostí

HODNOCENÍ RIZIKA

Příklad rizika: bílé prádlo v pračce zružoví

Toto je riziko dodavatele. Oborný dodavatel by toto riziko neměl vykazovat.

Příklad rizika: poláme se pračka

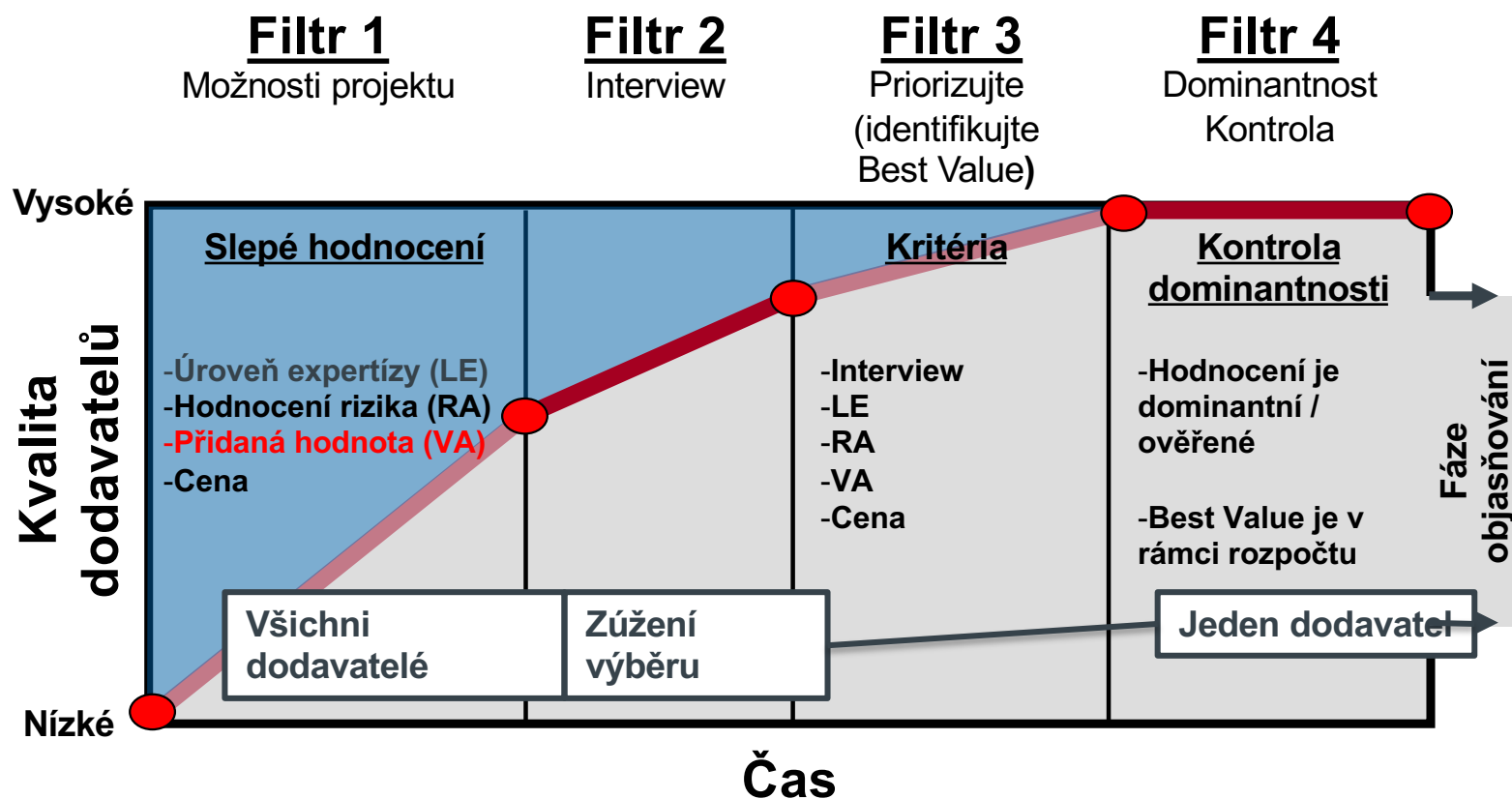
Toto je mimo rozsah plnění dodavatele.

Proč je to riziko: pračka zajištěná rodinou se v průměru poláme 3x za rok.

Preventivní zmírňující opatření: náš mechanik pračku jednou za rok zkontroluje a upozorní rodinu na vady

Nápravné zmírňující opatření: když se pračka poláme, vypereme prádlo v našich vlastních průmyslových pračkách. Náklady navíc: 30 eur za jeden cyklus vyprání.

PIPS FILTRY FÁZE HODNOCENÍ



PLÁN PŘIDANÉ HODNOTY

V plánu přidané hodnoty je třeba identifikovat příležitosti (možnosti přidané hodnoty).

Například:

- Převzetí rizik, která jsou aktuálně zodpovědností klienta
- Další příležitosti nad bezprostřední rámec smlouvy

Popište stručně, jak přidaná hodnota přispívá k zadání zakázky

- Jaké výhody z toho plynou pro zadavatele? Jaký to má další přínos pro cíle projektu?

PŘIDANÁ HODNOTA

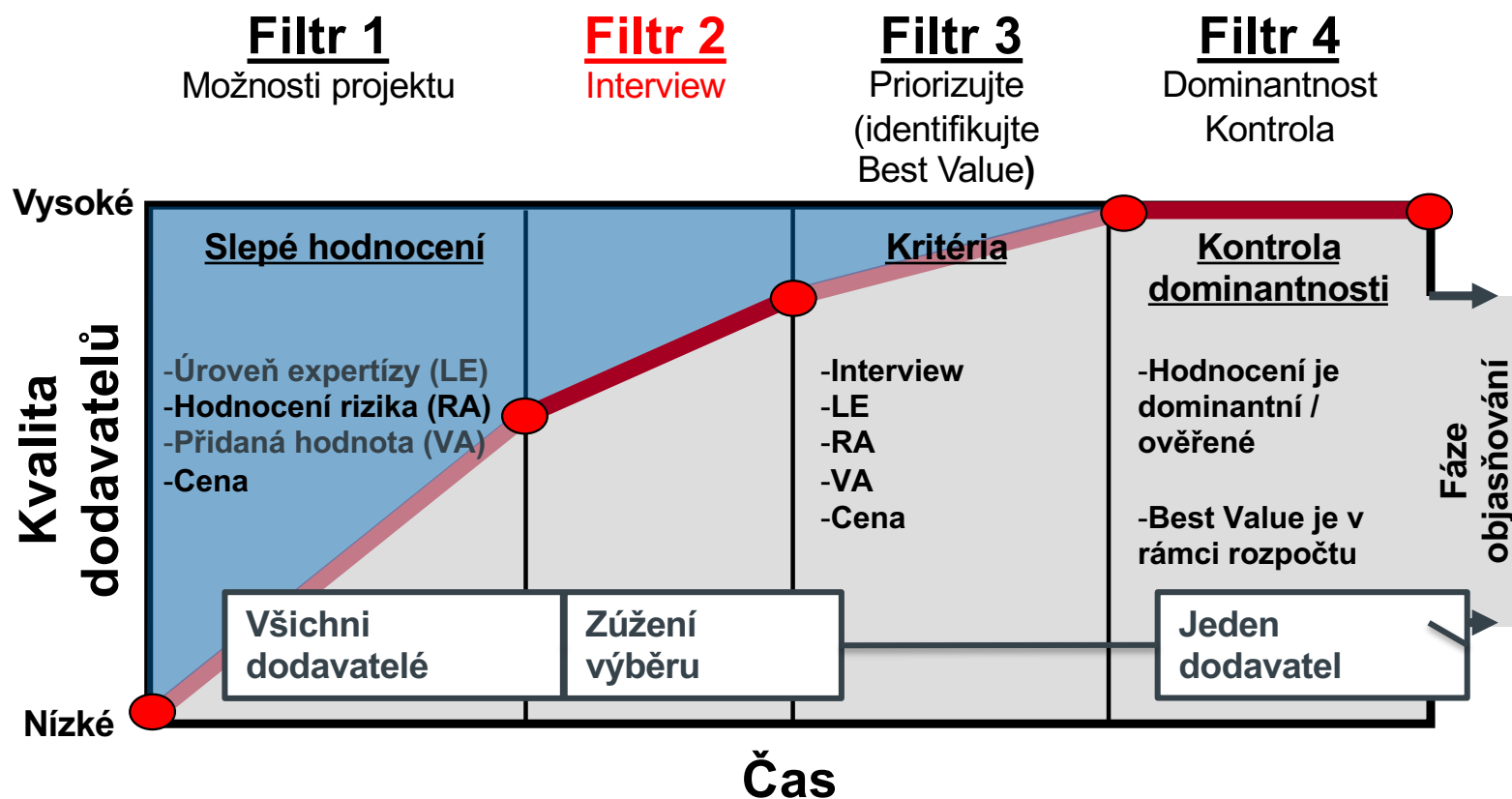
Příklad: přivezeme si vlastní prací prášek a aviváž. 4 eura za jeden cyklu praní nebo paušálně 30 eur za měsíc

Metrika: spokojenost zákazníka se zvýší na 9,5 z 10, když sami zajistíme prací prášek a aviváž

Příklad: každý měsíc posekáme trávník

Tohle není u veřejných zakázek povoleno, protože neexistuje vztah k předmětu smlouvy. Proto by toto musela být samostatná smlouva.

PIPS FILTRY FÁZE HODNOCENÍ



INTERVIEW



INTERVIEW S KLÍČOVOU OSOBOU

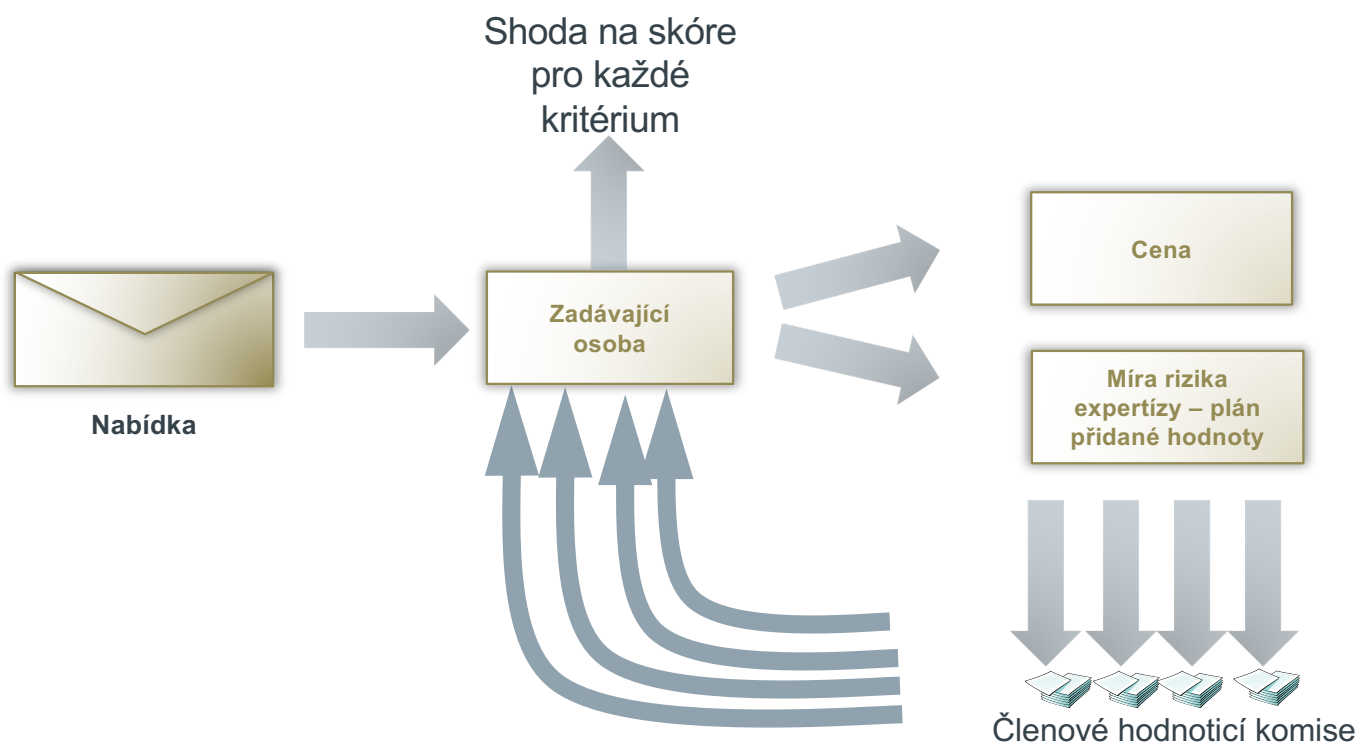
- 2 interviews na jednoho dodavatele
- Zadavatel vyhodnotí míru, ve které klíčové osoby rozumějí zadání pro realizace cílů projektu a doloží svůj závazek plynoucí z jejich nabídky

INTERVIEW: DOMINANTNÍ ROZDÍLY?

Proč máte ve své organizaci funkci projektového manažera?

- **Projektový manažer dodavatele A řekl: „Nemám tušení, o čem tento projekt je. Včera mně zavolali a řekli, že dnes půjdu na pohovor. Normálně na tom začnu pracovat, až když zakázku vyhraje. Cože to tam v té nabídce vlastně máme?“**
- **Projektový manažer dodavatele B řekl: „Na této železniční trati jsem již dělal několik projektů. Dělal jsem podobný projekt jako je tento ve Středočeském kraji. Oba projekty byly dokončeny podle plánu.“**

MECHANISMUS HODNOCENÍ

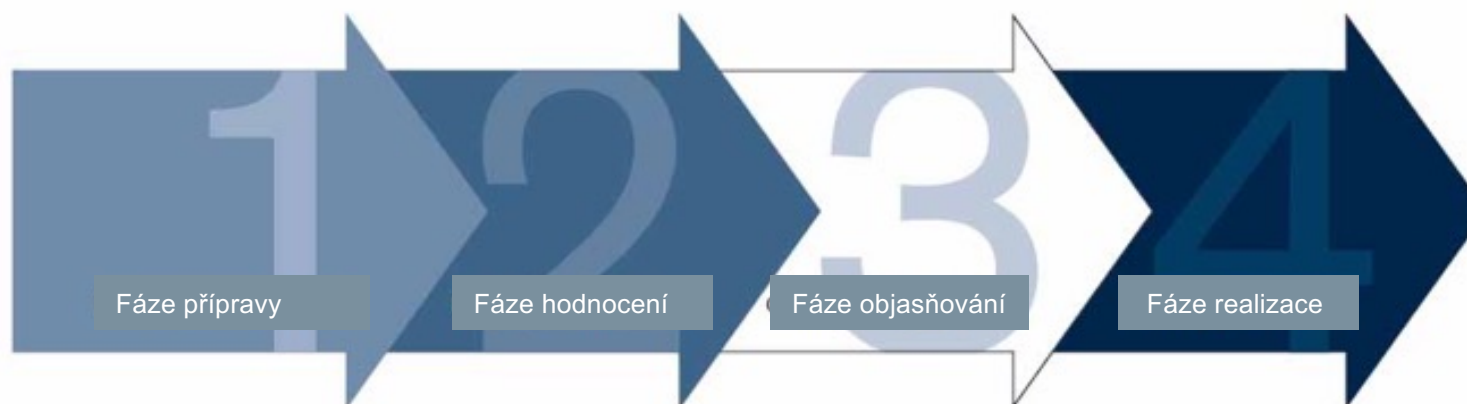




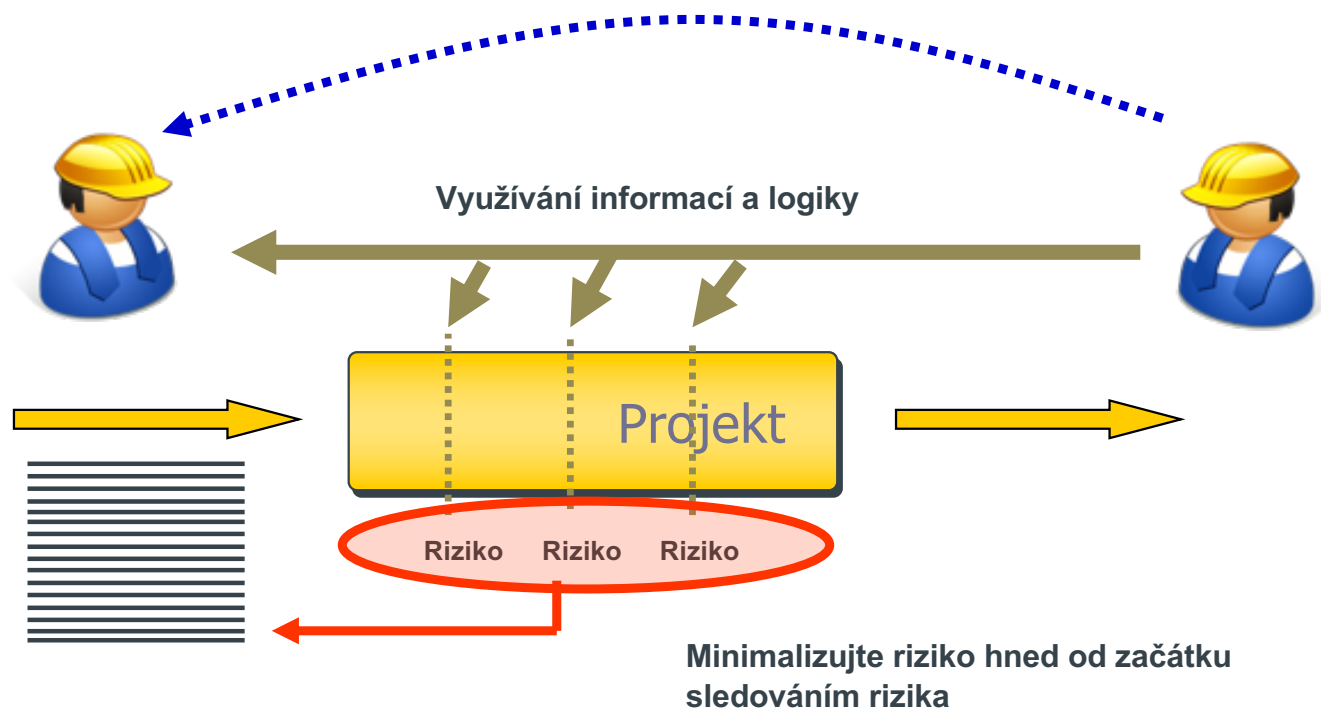
Metrika prokazující expertízu? Vysoké skóre!

Zadavatel by měl dokázat argumentovat ohledně skóre!

FÁZE OBJASŇOVÁNÍ



MINIMALIZACE RIZIKA JIŽ OD ZAČÁTKU!



EXPECTATION = REALITY = 😊

EXPECTATION ≠ REALITY = 😞





PŘÍPADOVÁ STUDIE



1. Metoda design-build na školu pro 750 studentů včetně tělocvičny a vytápění pomocí tepelných čerpadel.
2. Rozpočet 800 mil. Kč.

Cíle

1. Přispět k příjemnému výukovému prostředí, osobnímu rozvoji a dobrému pracovnímu prostředí pro uživatele budovy.
2. Nejnižší možné náklady pro zřizovatele během celého cyklu životnosti budovy.
3. Minimální míra obtěžování pro zúčastněné strany / místní obyvatele během výstavby.
4. Nejmenší možné dopady na životní prostředí během celého cyklu životnosti školy.

ZADÁVACÍ ŘÍZENÍ

- Cena (30 %)
- Úroveň expertízy (35 %)
- Hodnocení rizika (20 %)
- Přidaná hodnota (15 %)

Interview pro objasnění
kvalitativních kritérií

4 nabídky, vítězem je uchazeč s
nejvyšší kvalitou a nejnižší cenou



VÝSLEDKY

- „Od doby zahájení uplatňování metody Best Value získáváme ekologické kvality, které by bylo v běžném soutěžním prostředí jinak obtížné prosadit. Dostáváme školní zařízení, které ve srovnání s běžnou budovou **produkuje o 25 % méně skleníkových plynů, má o 70 % nižší energetické nároky a o 20 % nižší náklady na cyklus životnosti.**
- Přidaná hodnota: téměř pasivní budova, bezemisní výstavba, střešní terasa s venkovními třídami a včelími úly



