**VÝBĚR DODAVATELŮ NA ŘEŠENÍ DOTAČNÍCH PROJEKTŮ NA OCHRANU MĚKKÝCH CÍLŮ**

Problematikou ochrany měkkých cílů (OMC) se zabýváme již dlouhá léta, dokonce ještě před tím, než se tomu začala moderně říkat OMC. Zúčastnili jsme se řady výběrových říze, ale i do řady výběrových řízení jsme naši nabídku nepodali. Už ze zadávací dokumentace poznáte, jestli zadavatel má k projektu nějaký vztah nebo zda je to pro něj jen povinnost, protože jsou zde dotace a běda úředníkovi, který by je nevyužil… Jsou zadavatelé, kteří vědí, co jejich kolegové nebo jimi zřizované instituce potřebují, rozumí procesu ochrany měkkých cílů, chtějí do svých projektů zapojit co nejvíce zaměstnanců a začít budovat efektivní systém i třeba s oslovením veřejnosti. Ale jsou i taková výběrka, kde chtějí pro co nejvíc institucí vypracovat jeden a ten samý dokument a další potřebné návazné kroky budou realizovat třeba až v dalším období. Zkrátka, každý k tomu přistupuje jinak. V článku se snažíme popsat naše nejlepší zkušenosti.

Bohužel často se setkáváme s tím, že si instituce buď nevědí rady, anebo o daném nechtějí moc přemýšlet, a tak vypíší soutěž, kde jediným kritériem výběru je nejnižší cena. Nezpochybňuji, že se mají instituce chovat hospodárně, ale všichni víme, jak to také často dopadá, při pořizování nejlevnějších věcí anebo služeb. Spíš bych to mnohdy nazvala plýtváním, protože výsledkem jsou pak často zpracované dokumenty, které pro jejich nízkou kvalitu nikdo stejně nečte anebo školení, ze kterých lidé utíkají už po první přestávce.

Ze zkušenosti mohu doporučit přístup k výběru dodavatele, kdy 30-40% váhy hodnocení tvoří cena a 60-70% váhy jsou kvalitativní kritéria.

**Ano, máte pravdu, že zákon to umožňuje. Proč tedy je tento nástroj tak málo využíván a stále upřednostňování hodnocení, kde 100% měřítkem je nejnižší cena?**

Nechci sahat nakupujícím úředníkům do svědomí, ale mnohdy se zde snoubí nepochopení, co vlastně nakupují, ale i neochota být iniciativní a přijít s novým řešením či nízká míra osobní statečnosti předložit ke schválení dokument, který je potřeba obhájit. Také jsou někde nastavena pravidla i tak, že nákupní oddělení rozhoduje o výběru dodavatele a uživatele služby k tomu ani nepřizve.

Často slýchám argument, že členové hodnotící komise nebudou ochotni hodnotit nabídky z hlediska kvalitativních kritérií, protože dané problematice nerozumí. I když je problematika OMC poměrně nová, týká se absolutně všech pracovníků dané instituce. Vždycky říkám, nejde o nukleární vědu, ale o zdravý selský rozum, jak přemýšlet o možných hrozbách a jak preventivně snižovat rizika možnosti vzniku mimořádných bezpečnostních událostí. Implementace zásad OMC je proces, podobný, jako když se instituce připravuje třeba na nějakou certifikaci, zavádí do praxe novou normu a podobně. Je životně důležité, aby klíčoví lidé byli do procesu zapojeni jako první (zpravidla vedení) a aby všichni zaměstnanci pochopili, proč jsou nové procesy, dokumentace, školení a nácviky pro ně důležité – že je to především pro jejich bezpečnost a ochranu zdraví a životů. Členové výběrové komise tomu musí porozumět jako první – oni jsou pak zodpovědní, pokud finanční prostředky přidělené státem jsou utraceny na dokumenty, podle kterých se nikdo nebude řídit, studie, plné balastního textu, kde skutečná informační hodnota začíná až někde na straně 85 a závěr je, že je potřeba investovat řádově desítky milionů korun. Lektoři, kteří možná tak dokáží odcitovat pasáže z metodik MV, ale zaměstnance nic nového nenaučí, nepomohou jim pochopit co mohou oni sami udělat proto, aby byli bezpečnější, jak se vyhnout rizikovým situacím a jak se zachovat, když už se, bohužel, do takové krizové situace dostanou.

**Co vlastně má být dobrým výsledkem či výstupem z projektu na ochranu měkkých cílů?**

Především je to zmapování současné situace, jak je instituce zranitelná. Určení bezpečnostních incidentů, které jsou nejpravděpodobnější, že k nim může dojít a také události, jejichž pravděpodobnost je možná malá, ale dopad na společenství by byl obrovský. Určení bezpečnostních priorit instituce, zmapování jejích bezpečnostních slabin a sestavení plánu opatření, jak do budoucna minimalizovat újmy, a to především na zdraví a životech všech lidí, kteří se na daném místě pohybují: zaměstnanců, návštěvníků, pacientů, žáků, dodavatelů, veřejnosti apod. Zpracování bezpečnostních a koordinačních plánů. Potřebujete mít od vaší vybrané firmy zpracované dokumenty, které pochopí každý zaměstnanec, nikoliv mnohastránkové studie, kterými se málokdo prokouše do konce. Řešení zpravidla leží někde jinde – v kombinaci nastavení (a dodržování) režimových opatření, výcvikem lidí, aby věděli, jak správně zareagovat, ale také i v rozumných investicích do nových bezpečnostních technologií, ale vždy se musí jednat o kombinaci těchto tří prvků. Samotná bezpečnostní technika ještě nikdy nikoho nespasila.

**Zpátky k výběru dodavatele služeb. První kritériem jsou vlastně kvalifikační předpoklady účastníka – Technická kvalifikace.**

Ano, projekty OMC se zpravidla sestávají z prokázání referencí a také ze složení odborníků řešitelského týmu.

Reference – je potřeba si uvědomit, že OMC je de facto mladá disciplína a že dotační projekty OMC se vlastně realizují letos teprve druhým rokem. I dříve se realizovaly dílčí projekty z prostředků institucí, ale ceny za zakázky se pohybovaly od cca patnácti do třiceti tisíc.

Pokud chcete vybrat dodavatele, který má zkušenosti s projekty OMC a nikoliv jen bezpečnostními projekty, vyžadujte reference na zpracování podobných dokumentů, školení a dalšího předmětu plnění, které je součástí i Vašeho projektu. Reference v podobě jiných bezpečnostních aktivit nejsou v tomto případě relevantní. Firmy se mohou takovými referencemi prokázat maximálně od roku 2017, kdy se datují první vydání koncepce a metodik MV – na to pozor, dost často si zadavatel neuvědomí, že starší reference skutečně nejsou relevantní, neboť metodiky neexistovaly.

Pokud jde o cenu zakázky – dosud nebyly ceny v tomto oboru nikterak závratné. Běžná praxe nákupních oddělení je, že když je zakázka například za 1,5 mil Kč chtějí doložit referenci za 700,000. To je v tomto oboru v současné době zcela nereálné. Dílčí projekty OMC se pohybují cca od 150,000,- Kč výše.

Prokazování referencí potvrzením podepsaným statutárem zadavatele je také jen zbytečnou formalitou. Jednak se vždy u referencí vždy uvádí spojení na kontaktní osobu klienta, která je schopná skutečné reference poskytnout, dále také zpravidla soutěžící stvrzuje pravdivost referencí podpisem na čestném prohlášení a konečně lze také reference většinou jednoduše dohledat ve volně přístupném registru smluv.

**A jak je to s prokázáním profesní způsobilosti?**

Jako jediná poslední země v EU nemáme přijat zákon o bezpečnostních činnostech, takže bezpečnostní poradenství a vzdělávání nyní může de facto poskytovat kdokoliv. Obvykle se do výběrových zadávaček předepisuje doložení dokladu o oprávnění podnikat v rozsahu předmětu odpovídajícímu předmětu veřejné zakázky, například:

* Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
* Ostraha majetku a osob
* Poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
* Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob

Ale de facto nakupujete lektorskou a poradenskou činnost, takže může soutěžit kdokoliv, kdo se zabývá nějakou poradenskou činností.

**A jak je to s požadavky na další prokázání kvalifikace, například odborná způsobilost řešitelského týmu?**

Zadavatel by měl definovat požadavky na minimální počet členů realizačního týmu. Těch nemusí být moc, ale je třeba si uvědomit, že by měl zadavatel chtít od dodavatele prokázat jakousi zastupitelnost. V případě, že jediná osoba nebo jediný lektor onemocní, projekt se pak zastaví a je jedno, jak velké penále pak máte ve smlouvě.

Nejvyšší dosažené vzdělání není rozhodující. Rozhodující by měla být délka praxe a skutečné zkušenosti s aktivitami podobnými předmětu plnění. To, že někdo vystudoval VŠ, či působil 10 let u Armády ještě neznamená, že má osobní zkušenosti s výkonem činností shodných v předmětu plnění.

Za rozumné požadavky považuji:

* **Vedoucí realizačního týmu nebo Garant projektu**

Zde nerozhoduje dosažené nejvyšší vzdělání, ale naopak dlouholetá praxe v dané problematice nebo jí podobné. Jestliže je předmětem plnění zpracování dokumentů, školení, zajištění nákupu věcných bezpečnostních prostředků, součinnostní cvičení apod. – měl by tento člověk schopen, bez ohledu na jiné, především prokázat v čestném prohlášení, že takové zkušenosti skutečně má, že podobné projekty a činnosti již dříve řešil a vykonával. Myslím, že je zde vhodné prokázat alespoň 7-10 let praxe se všemi výše jmenovanými aktivitami.

Například:

Požadované prokázání praxe minimální praxe 7 let a to doložením referencí prací na konkrétních projektech souvisejících s předmětem zakázky. Tedy, doložení minimálně jednoho projektu od každého dílčího předmětu plnění:

* Zpracování vyhodnocení ohroženosti
* Zpracování bezpečnostního plánu
* Zpracování…………..dalších dokumentů uvedených v předmětu plnění……….
* Realizace vzdělávací akce
* Realizace výcvikové akce
* Realizace nebo účast na součinnostním cvičení s PČR
* Zajištění nákupu věcných bezpečnostních předmětů
* ………..

U referencí uveďte rok realizace, název projektu nebo organizace, stručný popis projektu, způsob vašeho zapojení a kontaktní osobu, u které lze referenci ověřit.

A pak je třeba vhodné na to připravit tabulku a čestné prohlášení (takto by to měli doložit všichni členové realizačního týmu). Například:

Čestně prohlašuji, že uvedené reference jsou pravdivé…

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Rok realizace | Název projektu nebo organizace | Stručný popis aktivity/projektu | Způsob vašeho zapojení (např. autor, podílel se apod.) | Kontaktní osoba pro ověření reference |
| Garant projektu | …… |  |  |  |

* **Člen realizačního týmu, někdy také nazýván Auditor nebo Zpracovatel dokumentace**

Doporučuji praxi minimálně 5 let, ale čím delší, tím lepší. I zde by měl doložit, na jakých konkrétních relevantních projektech pracoval.

A zase bych doporučovala podobné zpracování jako u Garanta projektu.

* **Lektor**

Musí prokázat jak zkušenosti s lektorskou činností (pro vzdělávací akce), tak i praktické zkušenosti s aktivitami pro nácviky (výcvikové akce). Není to jedna a ta samá disciplína, a proto i příslušná ministerstva ve svých dotačních výzvách rozlišují akce vzdělávací a výcvikové (nácviky, cvičení). Jedna věc je jen teoreticky přednášet a druhá je vést praktický odborný výcvik. Zkušenosti zjistíte jednoduše, nechte si doložit seznam realizovaných školících i výcvikových akcí a stručný popis, co bylo předmětem dané vzdělávací nebo výcvikové akce.

Například:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Rok realizace | Název projektu nebo organizace | Vzdělávací nebo výcviková akce | Způsob vašeho zapojení - např. přednášková činnost, vedení praktických cvičení apod. | Kontaktní osoba pro ověření reference |
| Lektor | …… |  |  |  |

* **Člen realizačního týmu – pro cvičení s PČR**

Vzhledem k tomu, že prioritou dotačních výzev pro letošní rok byla i realizace součinnostních cvičení a žadatelé museli k žádosti připojit i dohodu s krajskými ředitelstvími PČR, je do týmu třeba zařadit člověka, který s přípravou a realizací takových cvičení má zkušenosti. Zpravidla bude mít předchozí praxi u PČR, ale zase, nechte si vypsat, na jakých cvičeních, případně na jejich přípravě či vedení se podílel. Že někdo pracoval několik let třeba na kriminálce, ještě neznamená, že tuto zkušenost má a ovládá dovednosti potřebné k přípravě, realizaci a vyhodnocení součinnostního cvičení s PČR. Na druhou stranu i pracovníci v civilním sektoru mohou mít řadu zkušeností z podobných cvičení, takže práce u PČR určitě nemusí být podmínkou. Prokazatelné zkušenosti jsou důležité. Aaby tento požadavek nebyl považován za diskriminační a vzhledem k četnosti realizace podobných cvičení bych zde doporučovala lhůtu na prokázání zkušeností prodloužit na 10 let.

Například:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Rok realizace | Název cvičení nebo organizace, ve kterém cvičení probíhalo | Na co bylo cvičení zaměřeno | Způsob vašeho zapojení - např. příprava cvičení, podíl na realizaci, vyhodnocení apod. | Kontaktní osoba pro ověření reference |
| Člen realizačního týmu pro cvičení s P ČR | …… |  |  |  |

Když to shrnu:

* Nejvyšší dosažené vzdělání nemusí nic nevypovídat o potřebných znalostech, dovednostech a zkušenostech pro projekt.
* Samotná praxe v bezpečnostních agenturách či u Armády nebo Policie nemusí znamenat dostatek potřebných zkušeností a dovedností. Proto chtějte konkrétně vypsat, na jakých projektech se daný člověk podílel a jako roli v nich hrál.
* Požadujte zastupitelnost všech funkcí v realizačním týmu. Pokud vše řeší jen jedna osoba, vystavujete se riziku. Zastupitelný musí být i lektor anebo specialista na součinnostní cvičení.

Pokud to praxe a dovednosti členů týmu umožňují, je samozřejmé, že mohou být zastupitelní navzájem.

* Požadujte podepsaná čestná prohlášení od jednotlivých členů týmu, kde doloží, na jakých projektech skutečně pracovali, jaká byla jejich role v týmu. Vřele doporučuji, aby členové řešitelského týmu byli zaměstnanci soutěžící společnosti. Subdodávky jistě můžete povolit, ale přináší to s sebou řadu rizik a také fakt, že vy uzavřete smlouvu s jednou firmu, ale vlastní realizaci bude dělat někdo úplně jiný.
* Požadujte ještě i doložení profesních CV členů týmu – z těch se můžete o Vašich řešitelích také dozvědět mnohé.
* U referencí chtějte spojení na kontaktní osoby a skutečně si prověřte, jak byli se službou soutěžící společnosti spokojeni a zda Vám jí mohou doporučit.

**A nyní se už dostaneme k vlastním hodnotícím kritériím?**

Vždy doporučuji stanovit tato hodnotící kritéria:

1. Nabídková cena – váha kritéria 30 nebo 40%

2. Návrh na zpracování předmětu zakázky – váha kritéria 60 nebo 70%

**Začneme u ceny?**

Hodnotit by se měla nabídková cena bez DPH.

Nejvýhodnější nabídka bude oceněna bodovou hodnotou, která vznikne násobkem 100 a poměru hodnoty nejvýhodnější nabídky k hodnocené nabídce. K tomu se použije tento vzorec:

**100x nejvýhodnější nabídka = bodová hodnota**

**Hodnocená nabídka**

Bodové hodnocení pak bude vynásobeno váhou kritéria, tedy 30 nebo 40%

**A druhé kritérium – Zpracování předmětu zakázky?**

Předmětem druhého kritéria by měl být popis, jak bude dodavatel plnit předmět plnění. Každá firma pracuje a komunikuje jiným způsobem a zadavatel by měl dopředu mít možnost poznat přístup jednotlivých soutěžících a zvolit si ten, který mu bude nejlépe vyhovovat.

Doporučuji, nechte si od soutěžících zpracovat „slohové cvičení“ jak budou k realizaci přistupovat, jak s Vámi budou komunikovat, na co dávají důraz apod. Z takového textu pak máte možnost logicky odvodit, jakou úroveň budou mít jejich další písemné dokumenty, zda hovoří jazykem, kterému čtenář – laik (tedy i členové výběrové komise) porozumí. Zda Vám vyhovuje jimi navržený způsob komunikace. Zda hodnoty, které firma vyznává, se slučují s těmi Vašimi atd. Uvidíte předem, jak pečlivě kdo přistoupí ke zpracování takového dokumentu, jak o tom bude dopředu přemýšlet, co pro něho bude důležité a kdo to naopak „ošulí“ a přistoupí k nabídce jen formálně. Aby měl text vypovídající hodnotu, ale nebyl zase příliš náročným pro členy výběrové komise, měl by být v rozsahu 5-10 stran. Uvidíte sami, zda to pro Vás bude zajímavé čtení a vtáhne Vás rovnou do projektu anebo zda to bude jen nutná formalita – tak pak budou vypadat i výsledky činnosti vybraného uchazeče.

Když předem nastavíte hodnotící škálu kritérií, zvládne takové ohodnocení udělat kterýkoliv člen výběrové komise i když s bezpečností neměl dosud velké zkušenosti – a o to přeci jde, všichni musí pochopit o čem dotovaný projekt je a proč je to pro Vás všechny dobré.

Účastník by měl předložit detailní popis návrhu celého plnění předmětu výběrového řízení.

Doporučuji hodnotit podle těchto 5 dílčích kritérií:

1) Jak detailně propracovaný, srozumitelný, komplexní a jednoznačný popis aktivit uchazeč předloží. Zhodnocení porozumění kontextu zadání předmětu zakázky.

2) Jaké uvede uchazeč konkrétní podoby získávání informací i zpracování výstupů z jednotlivých aktivit, jejich strukturu, přínos apod.

3) Logická struktura navrhovaného postupu plnění, která zajistí, že veškeré aktivity povedou k úspěšnému naplnění předmětu zakázky.

4) Odbornost navrženého postupu, využití metodických dokumentů, šíře navrhovaných řešení a popis jednotlivých kroků realizace. Prokázaná orientace v dané problematice OMC.

5) Provázanost a logická návaznost jednotlivých činností, jejich splnitelnost v daném časovém limitu, a to s ohledem na chod a současné problémy daných institucí

Jako nejlepší by měla být vyhodnocena taková nabídka, která nejlépe vyhoví výše uvedeným kritériím. Taková nabídka by měla být jasná, srozumitelná, nejdetailněji zpracovaná, s jasně definovanými výstupy, způsoby komunikace a spolupráce, popisem jednotlivých aktivit. Členové hodnotící komise si z nabídky udělají jasný přehled o způsobu spolupráce, významu projektu a jeho dílčích aktivit. Hodnotící komise by měla být složena nejlépe z odborníků na danou problematiku, ale především také se zástupci těch úseků, které budou služby čerpat (třeba ti, co budou spolupracovat při organizaci školení a nácviků).

Hodnotitelům je k dispozici hodnotící tabulka, kde budou moci přidělit 1 – 100 bodů. Každá nabídka bude hodnotitelem hodnocena z 5 výše uvedených kritérií a on jí pak přidělí počet příslušný počet bodů.

|  |  |
| --- | --- |
| **POPIS HODNOCENÍ** | **POČET BODŮ** |
| Profesionální úroveň zpracování nabídky.  Jasný a přehledný popis aktivit.  Dostatečně podrobný a odborný popis výstupů.  Porozumění problematice i požadavkům zadavatele.  Vyhovující způsob komunikace se zadavatelem.  Vhodně navržené, logické a proveditelné postupy.  Popsána provázanost a návaznost tvorby dokumentace, školení a nácviků.  Zahrnutý je i popis využití relevantních metodických dokumentů.  Vhodně popsán je i způsob spolupráce s PČR, případně dalšími složkami IZS.  Popsány možnosti, jak navázat a využít předchozí výstupy z loňských projektů. | 81 – 100 bodů |
| Vyhovující, ale detailně méně propracovaná úroveň zpracování nabídky.  Vcelku vyhovující popis aktivit.  Obsahuje méně propracovaný popis výstupů.  Spíše rutinní prokázání porozumění problematice i požadavkům zadavatele.  Navržen způsob komunikace se zadavatelem.  Postupy jsou navržené, ale nelze posoudit jejich vhodnost a proveditelnost.  Jen formálně popsána návaznost tvorby dokumentace, školení a nácviků.  Relevantních metodické dokumenty jsou zmíněny jen okrajově.  Způsob spolupráce s PČR, případně dalšími složkami IZS je popsán jen obecně, bez detailů.  Nepopsány možnosti, jak navázat a využít předchozí výstupy z loňských projektů. | 61 – 80 bodů |
| Nabídka je vyhovující, ale s výhradami.  Popis aktivit je vágní, nekonkrétní, nedostatečný, nespecifický.  Výstupy jsou popsány jen velmi obecně, vágně.  Ne zcela jednoznačné prokázání porozumění problematice i požadavkům zadavatele.  Nenavržen nebo nedostatečně popsán způsob komunikace se zadavatelem.  Postupy jsou navrženy jen velmi obrysově, nedostatečně, nelze zhodnotit jejich logickou návaznost a propracovanost.  Nedostatečně prokázaná orientace v odborné problematice, včetně vydaných metodických dokumentů.  Chybí popis spolupráce s PČR a IZS.  Není popsána návaznost na předchozí projekty a jejich výstupy. | 41 – 60 bodů |
| Nabídka vyhovuje jen s velkými výhradami.  Navržený popis aktivit pravděpodobně povede ke splnění cíle projektu, ale popis je nepřesvědčivý, málo podrobný, místy ne zcela jasný.  Popis výstupů je zpracován nekvalitně.  Nabídka celkově vyznívá nejednoznačně, ne příliš přesvědčivě.  Chybí popis spolupráce s PČR, návaznost na předchozí aktivity, není dostatečně prokázána orientace v odborné problematice a vydaných metodikách.  Nabídka ne zcela reflektuje potřeby dané organizace. | 21 – 40 bodů |
| Nabídka není vyhovující.  Zpracovatel neporozuměl zadání, v problematice se dostatečně neorientuje.  Nabídka je formální, stručná nebo nepřehledná, nejasná, nepropracovaná.  Navrhované aktivity jednoznačně nevedou k naplnění cíle projektu.  Chybí popis požadované dokumentace a výstupů, nejsou blíže popsány vzdělávací a výcvikové aktivity.  Zcela chybí popis spolupráce s PČR i IZS, nejsou žádné odkazy na metodické dokumenty. | 1 – 20 bodů |

Hodnocená nabídka získá číselnou hodnotu tak, že součet bodů od každého člena komise této nabídky bude poměřen s nejvýhodnější nabídkou takto:

**Bodová hodnota x váha kritéria (60 nebo 70%) = počet bodů podle 2. kritéria.**

Nejlépe hodnocená bude nabídka s nejvyšším počtem získaných bodů. Tedy:

Hodnota nabídky = počet bodů, tedy součet bodů přidělených jednotlivými členy hodnotící komise.

**A jak se tedy dopracujeme k celkovému vyhodnocení nabídek?**

Jednoduše. Sečteme výsledné hodnoty u jednotlivých nabídek a sestavíme celkové pořadí.

**Počet bodů dle 1. kritéria + Počet bodů podle 2. kritéria = celkový počet bodů přidělených té dané nabídce.**

Ještě doporučuji zaokrouhlovat směrem nahoru a vždy na 2 desetinná místa. Někdy i to může hrát velkou roli.

**Vyčerpávající odpovědi. Co byste dodala ještě na závěr?**

Ještě bych doporučila vyvarovat se požadavku na doložení různých certifikací a akreditací – těmi vždy disponuje v republice jen pár firem. A proč? Protože je většinou nikdo nevyžaduje a slouží tak často jako pofiderní kritérium pro „cinknuté“ zakázky. Jiná situace nastane, až takové certifikace bude vyžadovat v ČR legislativa – třeba zákon o bezpečnostních činnostech, ale čekáme na něj už 30 let a určitě to ještě nějakou chvíli potrvá.

A závěrem bych ještě doporučila nedělit plnění dotačního projektu mezi více dodavatelů. Pokud si instituce něco dokáže zpracovat či zajistit vlastními silami, je to ok. Ale pokud rozdrobíte zakázku zvlášť na zpracování dokumentace, zvlášť na školení, zvlášť na výcviky a podobně ztrácíte návaznost a provázanost jednotlivých kroků na sebe a pak také více dodavatelů, více starostí.

Rozhovor poskytla Veronika Fáberová, nezávislá bezpečnostní expertka. 2020

*V článku bylo částečně využito znění z některých zadávacích dokumentací vypsaných kraji (například Libereckým a Olomouckým)*