



Asociace  
Public  
Affairs

## Doporučená praxe pro zadavatele tendrů na služby v oblasti Public Affairs

*APA, leden 2026 (verze 2)*

Asociace Public Affairs ČR, z.s. (APA) vypracovala následující doporučení pro zadavatele tendrů v oblasti Public Affairs (PA) vycházející z dlouholetých zkušeností svých členů. V oboru PA nejsou tendry standardní ani nejčastější formou výběru dodavatele, rozhodne-li se nicméně k němu zadavatel přistoupit, měl by vzít v úvahu odlišnosti oboru PA od jiných oborů, s nimiž se mnohdy setkává častěji (PR, marketing, reklama, právní služby...).

Níže uvedená doporučení nejsou a nemohou být chápána ani jako závazný, ani jako úplný návod, jak tendry v oblasti PA zadávat. Jednotlivé PA agentury poskytují celou řadu nejrůznějších služeb, které se významně liší jak odborností (od monitoringu, přes parlamentní lobbying, regulatorní konzultace až po pořádání specializovaných seminářů), tak časovou náročností. Klíčovým faktorem při nastavení spolupráce s PA agenturou je velikost, kvalifikace, kapacita a zaměření interního PA (government affairs, corporate affairs, external communication apod.) týmu zadavatele. Odlišné požadavky na PA agenturu mohou být od klienta, který má vlastní PA oddělení, jiné pak od toho, který všechny služby PA na agenturu outsourcuje.

Asociace komunikačních agentur (AKA) vypracovala velmi kvalitní Metodiku férového tendru ([zde](#)), jejíž velkou část lze aplikovat i na tendry v oblasti PA se zohledněním specifik tohoto oboru.

Následující doporučení se zaměřují zejména na procedurální, hodnotící, důvěrnostní a finanční aspekty tendrů v oblasti PA.

### **Proces**

Je-li vyhodnoceno jako nutné tendr na PA služby vypisovat, měl by zadavatel postupovat férově, transparentně a předvídatelně.

#### **a) Jasně daný zadavatel**

Zadavatel tendru by měl mít právní subjektivitu. Jedná-li se o sdružení více subjektů se stejným cílem (koalice jsou v PA trendem), měl by vůči agentuře vystupovat jen jeden subjekt nebo osoba s rozhodovacími pravomocemi. Tou může být například profesní svaz či komora, případně společnost, která je iniciátorem projektu poptávaného k realizaci.

#### **b) Jasně formulovaný předmět**

Zadavatel by měl stanovit, o jakou míru spolupráce s agenturou má zájem, zda jen projektovou (jasně definovaný projekt, např. týkající se konkrétního návrhu zákona...) nebo komplexní (monitoring, strategické poradenství, lobbying...).

**c) Otevřenost a důvěrnost**

Zadavatel by měl s agenturou podepsat oboustrannou dohodu o mlčenlivosti (NDA) ještě před osobní prezentací návrhu. Je-li to možné a účelné, měly by být agentury postupující do závěrečného kola tendru seznámeny s prvky interní strategie, aby mohly adekvátně přizpůsobit nabídku požadavkům zadavatele.

**d) Dlouhodobý vztah**

Spolupráce v oblasti PA trvá obvykle řadu let, projektové formáty spolupráce trvají málokdy méně než jeden rok (s ohledem například na délku legislativního procesu apod.).

### **Kritéria**

Zadavatel by měl rozlišit dva typy tendru: projektový (obvykle vztahující se ke konkrétnímu legislativnímu návrhu či jiné iniciativě) nebo strategický (dlouhodobá spolupráce) a tomu přizpůsobit hodnotící kritéria. Zatímco pro úzce zaměřenou projektovou spolupráci lze oprávněně vyžadovat hlubší znalost odvětví zadavatele, kritéria pro dlouhodobou spolupráci by měla být nastavena obecněji.

**a) "Tvrdá" kritéria**

Formality typu právní forma, sídlo, historie na trhu by měly být snadno zjistitelné ze zadavateli dostupných veřejných zdrojů (obchodní rejstřík apod.). Součástí těchto kritérií by měl být i požadavek na přihlášení se k Etickému kodexu APAA.

**b) "Měkká" kritéria**

Kvalifikace agentury, členů jejího týmu a spolupracujících osob. Zadavatel by měl vzít v úvahu, že s ohledem na velikost českého trhu nelze očekávat, že všichni experti na regulaci jsou vždy přímo zaměstnanci agentur. Zadavatel však může požadovat adekvátní doložení jejich spolupráce.

**c) Doplnující kritéria**

Zadavatel by neměl po účastnících tendru vyžadovat práci zdarma. Nedoporučujeme zejména podmínění účasti v tendru vypracováním návrhu komplexní strategie. Přípustná a pro obě strany doporučená je dohoda na jejich zpracování za podmínky úhrady nákladů na tuto práci.

### **Pojištění**

Na českém trhu není žádnou z pojišťoven nabízeno pojištění profesní odpovědnosti za způsobené škody při výkonu činnosti poradenství v PA, neboť na rozdíl od advokátů či daňových poradců není povinně vyžadováno žádným zákonem.

### **Střet zájmů a důvěrnost**

S ohledem na velmi důvěrnou povahu služeb v oblasti PA je požadavek doložení referencí problematickou podmínkou tendru. Smlouvy o poskytování služeb v PA obvykle agenturám znemožňují hovořit o obsahu spolupráce, zvolených nástrojích, cílech a výsledcích. Tento požadavek lze nahradit jedním z následujících způsobů:

- anonymizovanou referencí
- uvedením osoby na straně klienta, která může zadavateli poskytnout referenci telefonicky nebo emailem

## **Finance**

Zadavatel by měl zohlednit při posuzování finanční stránky nabídek PA agentur několik specifík tohoto oboru. PA agentury disponují velmi unikátním know-how, nemohou tedy (narozdíle od PR agentur, reklamních agentur či právních kanceláří) pracovat pro mnoho klientů ze stejných oborů. Důvodem je i velmi malý počet stakeholderů (několik desítek), s nimiž ve věcech klientů celkem komunikují.

### **a) Pevná odměna**

Odměna agentury je pevná a odvíjí od nasazení jejich seniorních pracovníků případně externích konzultantů, jejich kvalit a zkušeností. V PA se proto standardně nepoužívají hodinové sazby, neboť neodrážejí rozdílnou míru relevance stakeholderů, s nimiž jednají (od nižšího úředníka, asistenta poslance po ministra či premiéra). Standardem je pevná měsíční odměna, která zahrnuje veškeré náklady agentury a plnou dostupnost předem stanovených členů týmu (account manager na denní komunikaci, reporting a monitoring, director na strategické plánování a high-level outreach...) případně externích konzultantů.

### **b) Externí výdaje**

Zadavatel by měl vedle standardní odměny agentury (na měsíční bázi) zohlednit v nákladech spolupráce přímé výdaje, které agentura v souvislosti se spoluprací vynaloží vůči dalším subjektům (pronájem prostor na eventy, cestovné, překlady apod.). Tyto jsou zadavateli přeúčtovány na základě vystavených faktur.

### **c) Výkonové ukazatele**

Zadavatel by měl vzít v úvahu, že spolupráce pouze za odměnu v případě úspěchu (tzv. *success fee*) není seriózními agenturami akceptována. V případě, že zadavatel požaduje navázání části odměny agentury na dosažení konkrétního výsledku (KPI) ve formě například schváleného zákona, pozměňovacího návrhu nebo vydaného rozhodnutí, měl by si být vědom, že může narazit na problém compliance s protikorupčními pravidly. Úskalí nastavení výkonnostních ukazatelů v PA tkví v tom, že mnohdy úspěchem spolupráce může být, že se určité regulaci podaří zabránit nebo nenastane. Ukazatele typu, s kolika lidmi se agentura sešla a kolik eventů uspořádala, jsou v PA zcela nevhodné, neboť jejich výpovědní hodnota o kvalitě práce je minimální.