

# Specifika výběrového řízení jako součásti projektového managementu na dodávku stavebních celků v soukromém sektoru

*Martin Buzrla*

## Výběrové řízení

Výběrové řízení, jak už jeho název předesílá, má sloužit k jistému výběru. Výběr by měl být pro toho, kdo řízení pořádá (zadavatel) dostatečně široký. Alespoň to si vždy od výběrových řízení jejich pořadatelé slibují. Dostatečně široký výběr by měl totiž zaručit, že se následně vybere správně. Správný výběr ale podléhá často mnoha faktorům, které se výběr od výběru mohou značně lišit. Někdy mohou být důležité finance, jindy zase čas a podobně.

Kritéria správného výběru by měly být známy dopředu, a to alespoň pro toho, kdo výběr pořádá. V soukromém sektoru se ne vždy tak děje a pravidla se často mění během hry. To je právo soukromého investora. Jistou „výhodou“ účastníků těchto výběrů je fakt, že pravidla jim nejsou vždy předem známa a ani o změnách často nic netuší. V mnoha případech se domnívají, že rozhodující je zejména cena. Zde je nutno dodat, že se ani často nemylí, ostatní kritéria bývají po srovnání většinou dost podobná.

Pojďme však nakouknout do zákulisí takových výběrových řízení, kde dopředu není jisté téměř nic, a to ne proto, že by zadavatel nic nechtěl sdělit, ale proto, že to často ani sám v momentě vyhlášení netuší.

## Druhy výběrových řízení

Výběrová řízení se nemusí nutně odehrávat všechny ve stejném duchu. Mohou mít například různé cíle a tudíž nemohou mít stejný průběh. Výběrová řízení mohou být samostatná na kompletní dodávku v duchu „Design and Build<sup>1</sup>“, nebo jen na dílčí části stavebního díla.

Charakter dodávky notně ovlivňuje charakter výběrového řízení. Zadavatel by si měl být dobře vědomý toho jakým způsobem chce zakázku kontrahovat a tímto způsobem pak musí směřovat i výběrové řízení. Kontrahovat zakázku lze například na maximální možnou cenu, která je nepřekročitelná, nebo třeba na základě jednotkových cen a následných skutečně provedených množstvích. Tento fakt by měl být známý od počátku výběrového řízení a na jeho základě by měl uchazeč postavit svoji nabídku.

## Kritéria výběrového řízení

Jednotlivá kritéria výběru určuje zásadně zadavatel. Předem je většinou nezveřejňuje. Mezi kritéria, která jsou nejvíce zadavatelem sledována lze řadit:

- cena

---

<sup>1</sup> Charakter dodávky, tedy zda se jedná pouze o „Build“ nebo „Design and Build“ musí být jasný ze zadávacích podkladů

- doba provedení, tj. celkový čas potřebný k realizaci celého záměru
- reference účastníka z podobných jím již realizovaných projektů
- velikost společnosti účastníka, tj. například jeho roční obrat, počet zaměstnanců, velikost realizovaných zakázek apod.
- profesní kvalita jednotlivých členů realizačního týmu účastníka

Ve výčtu dalších kritérií by se dalo jistě ještě pokračovat. Lze ještě mluvit například o pojištění, o různých druzích záruk, které je uchazeč schopen poskytnout apod.

Zde je nutno poznamenat, že mezi žádnými kritérii nepanuje nikdy rovnocenný vztah. Jak již bylo v úvodu řečeno, nejdůležitějším kritériem výběru bývá cena, nejčastěji následována časem. U času je ale nutno poznamenat, že ten je v mnoha případech dopředu známý a jde pouze o jeho splnění. Účastníci pouze potvrzují předem daný harmonogram a tedy lze zjednodušeně říci, že čas mají všichni stejný. Jsou samozřejmě případy, kdy účastník navrhne v průběhu řízení zkrácení zadaného harmonogramu a tím se může dostat do jisté výhody, ale zase pouze v případě, je-li toto zkrácení z pohledu zadavatele zajímavé.

Ostatní kritéria bývají často pouze doplňková a formální. Zadavatel samozřejmě disponuje jistou znalostí trhu a dopředu dobře ví, koho do výběrového řízení pozve a co od něho poté může očekávat. V tomto směru se nedají očekávat nějaká překvapení jako ve sportu, kdy outsider soutěže přehraje kandidáta na titul o jednu třídu, a to vše na jeho hřišti. Představa, že stavební firma o 20 zaměstnancích z Jižní Moravy získá zakázku za několik stovek miliónů v centru Prahy pouze kvůli nízké ceně, není opravdu na místě. Takové riziko by žádný rozumný zadavatel nepodstoupil. Účast těchto firem ve výběrové řízení se eliminuje již v tzv. předkvalifikaci, kde se právě posuzují tyto kritéria jako velikost, obrat apod.

Význam jednotlivých kritérií se může během výběrového řízení měnit. Většinou zcela zásadní cena může ztratit na váze oproti času. Během řízení se může totiž ukázat, že finance pro daný projekt budou dostupnější než se zdálo a naopak, například jednání s potenciálním klientem pro budoucí pronájem se promění v boj o čas. Tyto změny se pak přenesou do jednání během výběrového řízení tak, že se diskuzí, ve které zadavatel tlačil zejména na cenu a její výši, promění v diskuzi o celkové době provádění a tlakem na zkrácení konečného termínu, a to někdy „za každou cenu“. Ohrožení termínu požadovaného dokončení by pro zadavatele mohlo mít fatální důsledky, například v podobě odstoupení budoucích nájemců apod.

## **Cíle výběrového řízení**

Obecně platí, že výběrové řízení má za cíl vybrat mezi uchazeči toho, který obstojí nejlépe ve většině kritérií a získat tím nejlepší možnou hodnotu. Z pohledu zadavatele však nemusí být nejlepší hodnotou realizace zadaného díla za nejuvýhodnějších podmínek.

Vysokou hodnotu může představovat i pouhá informace, že zadaný záměr nelze zrealizovat za daných podmínek. Některá výběrová řízení mohou sloužit pouze jako zjišťovací či ověřovací pro ten který záměr. Takto získaná informace může mít za následek změnu zadávacích podmínek či dokonce i samotného projektu, případně může vyústit v celkovou nerealizaci celého záměru.

Některá výběrová řízení probíhají dokonce paralelně pro více funkčních využití<sup>2</sup> téhož objektu. Samotným srovnáním výsledků pak může zadavatel kvalifikovaně rozhodnout, kterým směrem se daný záměr bude ubírat. Kolikrát je nemožné stanovit předem kritéria výběru, protože například výše ceny může být zavádějící. Některé funkční využití objektu může být dražší v realizaci než jiné, ale zajímavější komerčně. Zadavatel tedy získá z výběrového řízení velmi cennou informaci, kterou by si jenom stěží opatřoval jiným způsobem.

U těchto výběrových řízení, která jsou časově náročnější<sup>3</sup> dochází k výběru nejen samotného zhotovitele, ale zejména výběru funkčního využití, které má dalekosáhlejší komerční dopady. Může zde docházet k zajímavým kombinacím zhotovitel – funkce a rozhodování není kolikrát zcela triviální záležitostí. Výsledek se pak z pohledu uchazečů, kteří samozřejmě nedisponují celou škálou informací jako zadavatel, může kolikrát jevit jako nelogický.

## Podklady k výběrovým řízením

Podklady sloužící ke stanovení všech požadovaných výstupů jako cena, čas apod. mohou být různorodé, a to od projektů ve fázi architektonické studie, až po detailně zpracovanou tendrovou dokumentaci, včetně všech textových částí, výkazu výměr, specifikací apod. Jako podklady nejčastěji mohou sloužit:

- architektonická studie
- projektová dokumentace pro stavební povolení
- projektová dokumentace pro výběr dodavatele, ta je zpracovávána právě za účelem výběrového řízení
- prováděcí projektová dokumentace
- jiné formy zadání, jako jsou například obecné popisy již podobně realizovaných projektů

Co se týče podkladů k výběrovému řízení platí jednoduché pravidlo: Čím jsou podklady detailněji zpracovány, tím přesněji se dá stanovit cena ze strany uchazečů. V případě výběrových řízení založených například pouze na studiích může lehce dojít k značné disproporcii jednotlivých nabídek, protože jisté informační vakuum, které studie poskytuje si bude každý uchazeč vysvětlovat po svém a ve své ceně či času potřebném pro realizaci si může stanovit značné rezervy. Uzavřít pak kontrakt na takto stanovenou cenu je relativně riskantní pro obě strany. Zadavatel se však může přiklonit k takovému řešení z časových důvodů a zbylé stupně projektové dokumentace již bude zpracovávat uchazeč na svoji zodpovědnost. Ze strany zadavatele vyžaduje takovýto postup dobře naformulovanou smlouvu, ze strany uchazeče pak značné zkušenosti s podobnými druhy zakázek. Skrytá rizika jsou však obrovská a pravděpodobnost potenciálního konfliktu relativně vysoká.

Jisté podklady, a to hlavně ve formě prohlášení požaduje také často uchazeč. Jedná se hlavně například o prohlášení o zajištěném financování celého záměru či o sdělení vůle celý záměr realizovat. Naproti tomu zadavatel požaduje po uchazeči složení tzv. tendrové záruky.

---

<sup>2</sup> Nemusí se jednat pouze o funkční využití, tj zda bude daný objekt sloužit například jako kancelářská budova či hotel apod., může jít i o různá konstrukční či dispoziční řešení mezi kterými se bude rozhodovat.

<sup>3</sup> Uchazeč musí zpracovat tolik nabídek kolik funkčních využití je v rámci výběrového řízení poptáváno.

Jedná se většinou o vystavení bankovní garance v předem dohodnuté výši, která má zadavateli zajistit, že uchazeč svoji nabídku myslí vážně a v případě, že bude vybrán, je ochoten na jejím základě uzavřít smlouvu o dílo.

Jak již bylo řečeno, nejlepší a to pravděpodobně pro obě strany je zpracování detailní tendrové dokumentace se všemi potřebnými údaji, specifikacemi, výkazy apod. Obě strany mají pak poté jistotu, že dostanou to, co očekávají.

## **Závěr**

Na závěr lze dodat, že výběrová řízení pořádaná soukromým sektorem, se opravdu neřídí striktními pravidly. Každá společnost vystupující jako zadavatel má svoje know-how, které ve výběrových řízeních používá a které by mělo zajistit kvalitní výběr. To stejné platí i pro strategii při vyjednávání jednotlivých podmínek kontraktu. Zjednodušeně lze asi říci: „Kolik zadavatelů tolik metod výběrových řízení.“ Univerzální a jednoznačně nejlepší návod jak výběrové řízení provést pravděpodobně neexistuje, alespoň autor těchto řádků ho nezná. Jsou pouze jisté osvědčené metody, které je dobré a výhodné dodržovat, a to jak pro zadavatele, tak pro uchazeče. Nejlepší strategie pro obě strany se pak dotváří časem a zkušenostmi.

Příspěvek vznikl jako součást výzkumného záměru „Management udržitelného rozvoje životního cyklu staveb, stavebních podniků a území“ (MSM 6840770006) financovaného Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy na Českém vysokém učení technickém v Praze, na Fakultě stavební.

## **Literatura:**

- [1] Oleríny M. (2002): Řízení stavebních projektů: ceny a smlouvy v zahraniční praxi. Praha, C.H. Beck, 2002
- [2] Oleríny M. (2005): Řízení stavebních projektů: claimový management. Praha, C.H. Beck, 2002
- [3] Liška V. (2002): Makroekonomie. Praha, Professional Publishing, 2002
- [4] Sedláček, T. (2009): Ekonomie dobra a zla. Praha, 65. pole, 2009