

Dodavatelský systém Design – build jako alternativa k tradičním dodavatelským systémům

Ing. Harry Löwit¹

Abstrakt

V současné době se ve stavebnictví používá několik, lehce či zcela odlišných, dodavatelských systémů, které jsou pro jednotlivé projekty voleny vždy podle jejich vhodnosti k danému projektu, a to počínaje tradiční dodávkou typu Design – bid – build až po alternativní dodávky typu Design – build – operate. I stejné dodavatelské systémy se v různých státech mohou mírně odlišovat na základě lokálních zvyklostí, zavedené dělby práce, apod. Jejich hlavní rysy ovšem zůstávají identické. Dodavatelský systém Design – build, tj. Vyprojektuj – postav, se ve stavebnictví objevil v nedávné době a vyskytuje se jak v soukromém, tak i ve veřejném sektoru. V současné době se těší stále větší oblibě a používá se zejména pro technicky složité a komplexní projekty, kdy je třeba urychlit časový průběh projektu a kde se mohou vyskytnout postupné změny zadávacích požadavků během realizace projektu. Dodavatelský systém Design – build lze charakterizovat jako systém jediného generálního dodavatele, který vypracovává dokumentaci i dílo realizuje. Tím pádem objednatel uzavírá pouze jeden kontrakt na celé dílo a jedná se o zakázku na základě principu „package deal“.

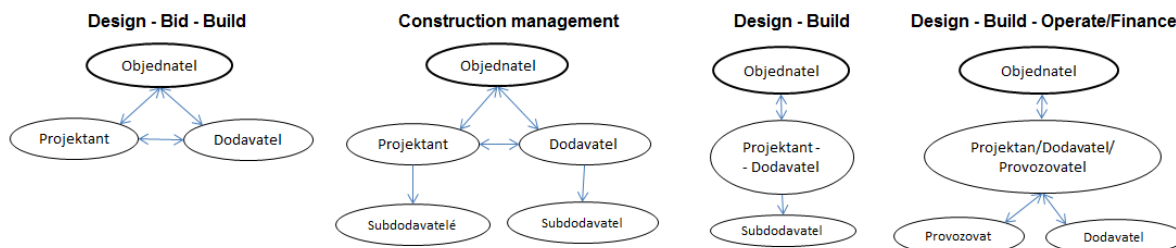
Dodavatelské systémy

Typickým rysem stavebních projektů je vysoký počet účastníků. Od budoucích uživatelů, přes objednatele, dodavatele, projektanta, až po další dílčí subjekty projektem dotčené. Jejich vzájemné vazby a vztahy jsou určeny na základě jednotlivých dodavatelských systémů. V současné době se ve stavebnictví používá několik, lehce či zcela odlišných, dodavatelských systémů – viz Obrázek 1 – Tradiční a alternativní typy dodávek. Tyto systémy jsou pro projekty voleny vždy podle jejich vhodnosti na daný projekt. Ovšem i stejné dodavatelské systémy se v různých státech mohou mírně odlišovat v závislosti na lokálních zvyklostech, zavedené dělbě práce, apod. Hlavní rysy ale zůstávají identické. V rámci dodavatelského systému dochází k uzavření jednoho či více kontraktů, které stanovují formu, jakou bude projekt realizován. Jsou jím vymezeny práva a povinnosti smluvních stran a přiřazena jednotlivým smluvním stranám možná rizika z projektu plynoucí.

Dodavatelské systémy je také možné primárně rozdělit podle toho, s jakým počtem dodavatelů objednatel vstupuje do kontaktu. Jedná se zde o systém více dodavatelů, kdy jsou přímo objednatelem zadávány jednotlivé části projektu. Ten pak s každým dodavatelem uzavírá samostatnou smlouvu, a tím se dostává do situace, kdy na jeden projekt musí uzavřít několik kontraktů. Druhou variantou je systém jediného dodavatele. Objednatel si zadává vytvoření projektové dokumentace i realizaci stavby u jediného dodavatele, se kterým uzavírá

¹ Ing. Harry Löwit, FSv ČVUT v Praze – Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví, doc. Ing. Aleš Tomek, CSc., harry.lowit@fsv.cvut.cz

jediný kontrakt na celý projekt. Poslední variantou je kombinace jednoho a více dodavatelů v průběhu projektu, kdy v jednotlivých fázích projektu dochází ke kombinování obou dvou výše zmíněných systémů.



Obrázek 1 – Tradiční a alternativní typy dodávek

Design - build

Dodavatelský systém Design – build, tj. Vyprojektuj – postav, se ve stavebnictví objevil v nedávné době jako velmi dobře fungující alternativa k tradičním dodavatelským systémům. Vyskytuje se jak v soukromém, tak i ve veřejném sektoru a není nezajímavé, že velká část historických staveb jako jsou hrady či katedrály byla realizována v podstatě jako Design - build projekt jednou stavební hutí či dílnou. V současné době se tento systém těší stále větší oblibě a používá se zejména pro technicky složité a komplexní projekty, kdy je třeba urychlit časový průběh projektu a kde se mohou vyskytnout postupné změny zadávacích požadavků během realizace projektu. Předpoklady pro využití systému Design – build ze strany objednatele jsou:

- Objednatel je zkušeným a kvalifikovaným investorem.
- Priorita hledisek výsledného díla je: čas, funkce, náklady, kvalita.
- Mezi objednatelem a generálním dodavatelem je vztah vzájemné důvěry a odpovědnosti.

Tento dodavatelský systém lze charakterizovat jako systém jediného generálního dodavatele, kde objednatel zadává vypracování dokumentace i realizaci díla jedinému generálnímu dodavateli. Tím pádem objednatel uzavírá pouze jeden kontrakt na celé dílo a jedná se o zakázku na základě tzv. principu „package deal“. Dodavatel se uzavřením kontraktu zavazuje dílo vyprojektovat, zhotovit a předat objednateli za dříve stanovených podmínek. Veliká výhoda tohoto dodavatelského systému pro objednatele je v přímé komunikaci pouze s jedním dodavatelem, který přebírá zodpovědnost za celý projekt. Pro objednatele to je jednoznačně jednodušší varianta, než muset vést jednání s projektanty, architekty a zhotoviteli samostatně. Druhotnou výhodou, která plyne z komunikace s pouze jedním partnerem, je časová úspora na straně objednatele, který je ušetřen zdlouhavých jednání a výběrových řízení. Veškerou tuto agendu za něj přebírá generální dodavatel a objednatel jedná pouze s ním. Výhody systému Design – build by se tedy daly zestručnit na redukci účastníků projektu na dva, a tím získanou časovou úsporu.

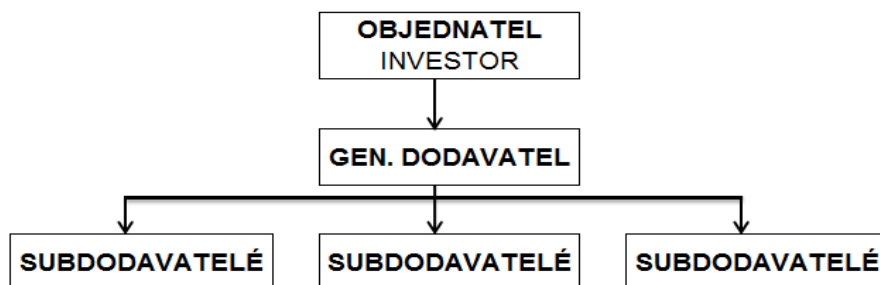
Základní charakteristické prvky dodavatelského systému Design – build, které jsou důležité zejména z pohledu zadavatele projektu, se dají shrnout v následujících bodech:

- Přímá komunikace mezi objednatelem a generálním dodavatelem.

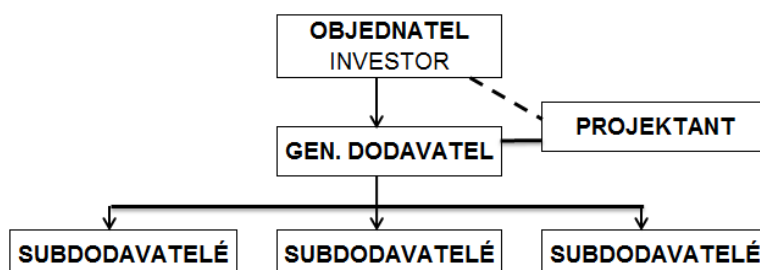
- Menší potenciál pro vznik sporů plynoucích z požadavků a jejich realizace. Spory vznikají a probíhají uvnitř systému. Objednatel je od těchto sporů oddělen.
- Snížení času realizace projektu, je možné realizovat „rychlostavby“ (Fast track). Dochází k akceleraci projektu a překryvu projektování a realizace díla.
- Nižší realizační náklady plynoucí z užšího vztahu částí projektu Design a build.

Systém Design – build má několik mírně se lišících variant. Dvě základní varianty jsou „in-house design“ a „consultative design“ - viz Obrázek 2 – „in-house Design – build“, resp. Obrázek 3 – „consultative Design – build“. Základním rozdílem těchto variant je způsob, jakým dodavatel poskytuje projekční služby. „Consultative design“ (tj. konzultační) je, jak název napovídá, poskytován subdodavatelskou projekční společností, která dodavateli vytvoří projekt. Tato varianta je používána pro projekty vyžadující zkušenosti s komplikovanými a specializovanými projekty a návrhy. Naopak varianta „in house design“ je používána pro opakující se neměnné projekty, kdy je projekt vytvořen přímo generálním dodavatelem. Mnoho dodavatelů zaměřených na Design – build projekty vyčlenilo projekční oddělení do samotných firem z důvodů odpovědnosti a pojištění dílčích částí projektu, a tím se de facto změnilo na „consultative design“. Společnosti, které aplikují variantu „in house design“, přesto většinou udržují úzké vztahy s nezávislou projekční firmou pro zpracování komplikovaných projektů.

Dalšími možnými variantami systému Design - build jsou pak například stavby na klíč nebo systém Design – build – lease (tj. vyprojektuj – postav – najmi).



Obrázek 2 – „in-house Design – build“



Obrázek 3 – „consultative Design – build“

Stavby na klíč jako varianta systému DB

Stavby na klíč, neboli „turnkey projects“, jsou jednou z variant dodavatelského systému Design – build. Jedná se o komplexní servis služeb, kdy dodavatel realizuje pro objednatele předem stanovený projekt za předem dohodnutou cenu. U staveb na klíč se nabízené služby dodavatelů již značně liší společností od společnosti, počínaje úplnými službami se zajištěním pozemku, financování, hypotéky apod. tak, aby splnily veškeré možné požadavky objednatele, a ten musel obstarat naprosté minimum. Tyto projekty se velice často používají u staveb s velkým podílem technologických zařízení, které vyžadují odbornou instalaci. Výhodou pak je, pokud dodavatel technologie zná a pracuje s nimi častěji. Jejich instalace bude tím pádem jednodušší. Navíc se tím vlastník snaží udržet vyvinuté technologie co nejvíce v tajnosti.

Charakteristické rysy staveb na klíč jsou:

- Cena za projekt i realizaci je předem jasně stanovena.
- Financování během doby trvání projektu je na straně dodavatele. Ten musí být schopen financování zajistit až do doby dokončení projektu, než obdrží platbu od objednatele.
- Veškeré pojistky a jistiny během projektu jsou na straně dodavatele.
- Pozemek by měl být součástí dohody o provedení projektu.
- Vybavení či zařízení může být také součástí projektu.

Tento dodavatelský systém je ideální pro objednatele, který nechce investovat své finance do té doby, než je projekt kompletně dokončen. Je hodnocen jako ideální pro situace, kdy si objednatel může prohlédnout hotový prototyp či vzorovou stavbu a přesně stanovit své požadavky na vlastní projekt. Samozřejmě se objednatel smluvně zavazuje dokončenou stavbu koupit, ale podmínky smlouvy musí být jasně definovány, aby pokryly zejména časový plán, rozsah prací, definici a podobu stavby, materiály a jejich kvalitu, druh vybavení a technologií a také veškeré detaily týkající se projektu. Tyto specifikace stanovují materiály a jejich kvalitu, ale ponechávají volnost v technologii provedení. Veškeré další změny ze strany objednatele se po zahájení realizace promítnou i do celkové ceny díla, pokud jsou vůbec přípustné. Stavbu dokončenou v souladu s kontraktem nemůže objednatel odmítnout bez následných právních důsledků.

Tato varianta dodavatelského systému Design – build se používá nejčastěji na objekty typu sklady a skladovací haly, standardizované motely či hotely, „Frančízové“ restaurace a pobočky, řadová obytná zástavba a domy na klíč, apod. Pro některé zmíněné typy staveb je užití systému Design – build, logickým důsledkem vzestupu tohoto dodavatelského systému.

Plusy a minusy systému Design – build

Jako každý dodavatelský systém má i systém Design – build své výhody a nevýhody. Ty jsou rozloženy různě v etapách projektu a spojeny s různými účastníky. Pro oba hlavní účastníky, tj. objednatele i dodavatele, plynou z tohoto dodavatelského systému konkrétní výhody i nevýhody, které jsou pro systém Design – build charakteristické. Vzhledem k charakteru systému Design – build je větší díl nevýhod i výhod na straně dodavatele, který má na starost obě hlavní fáze projektu a také má vyšší rizika s tím spojená. Oproti tomu

nevýhody pro objednatele jsou v tomto systému pouze v počátcích projektu, pak ale získává hlavní výhodu, a to časovou úsporu a nižší nutnost participace na projektu.

Výhody systému DB jsou:

- Systém je méně kontroverzní a více pružný než tradiční systémy.
- Doba realizace celého projektu je kratší.
- Rizika plynoucí z projekčních chyb a opomenutí se přesunují z objednatele na dodavatele.
- Stavební dodavatel je součástí projekční fáze a k tomuto procesu může přispět cennými zkušenostmi v oblasti realizovatelnosti a hodnotového inženýrství.
- Objednatel i dodavatel mohou řešit dlouhodobé objednávky s větším předstihem a jistotou.
- Na trhu s rostoucími cenami materiálů může dodavatel v systému Design - build dosáhnout dřívějšího nákupu za nižší ceny.
- Možnost nároků (claimů), zejména pak claimů za zpoždění, je značně snížena.
- Přímá komunikace mezi objednatelem a generálním dodavatelem vede k úsporám času a úsilí a může vést k možnému vyššímu zisku.
- „Rychlostavby“ (fast track construction) mohou vést k lepšímu využití kapacit a pracovního kapitálu, a tím pádem k vyšší ziskovosti.
- Vlastní projekt a možnost pro inovativní řešení mohou vést k vyšší marži, zvláště pak u technicky neobvyklých projektů řešení.

Nevýhody systému DB jsou:

- Objednatel má menší možnost kontroly nad projekční fází projektu.
- Objednatel nemá na své straně odbornou osobu projektanta, aby mu pomáhal s procedurální stránkou výstavby.
- Definice a zajištění předmětu smlouvy a úrovně standardu a kvality v rámci daného předběžného rozpočtu je složitější.
- Výsledek projektu závisí ve velké míře na zkušenosti generálního dodavatele s Design - build kontrakty a na spolupráci projekční a realizační části projektu.
- Může být problematické zajistit v období konjunktury dostatečný počet soutěžících generálních dodavatelů a subdodavatelů.
- Cena projekční a realizační fáze projektu může být o 3% až 5% vyšší než cena projektu tradičního, vzhledem k subjektivnější metodě výběru dodavatele. Toto negativum lze však redukovat v nižších claimech, lepším hodnotovém inženýrství a ostatními přednostmi systému Design – build.
- Sazby za poskytnuté garance, sazby dodavatele za projekt a zisková marže je vyšší než v tradičním modelu design-bid-build.

Rizika v systémech Design – build

Stejně jako v každém jiném dodavatelském systému jsou i se systémem Design – build spojena rizika pro všechny účastníky projektu. Rozdělení rizik mezi smluvní partnery je ovšem jiné než u ostatních dodavatelských systémů. Je to dáno spojením dvou základních etap a funkcí, jakými jsou fáze projekční a realizační. Druhým faktorem, který ovlivňuje riziko, je diskuze mezi zadáním objednatele a dodavatelskými návrhy na realizaci.

Cena celého projektu je stanovena buď ze soutěže, nebo jako důsledek jednání, a obsahuje veškeré náklady projekční, realizační i různých povolení, apod. Riziko plynoucí z růstu ceny materiálu je na straně dodavatele, ovšem ten ho může předem ovlivnit a značně snížit. Riziko překročení nákladů na projekt je malé, vzhledem k vysoké znalosti skladby položek projektu.

Doba realizace a zhotovení projektu je předem stanovena. Dodavatel je povinen projekt včas dokončit a objednatel je povinen mu umožnit toto splnit. Riziko prodloužení doby výstavby z objektivních důvodů leží obvykle na straně zadavatele. Podle smluvních standardů JCT rozhoduje o prodloužení doby realizace zadavatel, nikoliv objednatel v zastoupení správce stavby.

Kvalita provedení projektu není u Design – build systému horší než u jiných forem. Dnešní definice kvality, jako je ISO 9000, je dána jako „soulad s požadavky“, což se velice blíží systému Design – build, kde je právě projekt realizován podle předem definovaných požadavků. Proto s kvalitou provedené práce nebývají abnormální problémy a riziko s tím spojené je odpovídající jiným systémům. Často se ozývají kritiky kvality projekční práce hlavně z řad architektů, kteří jsou pod více kvalifikovanou kontrolou stavebního dodavatele, než je tomu běžně u stavebníka v klasickém kontraktu. Je to ovšem spíše ku prospěchu díla a ke zlepšení kvality projektu.

Soutěž a metoda výběru generálního dodavatele (tj. quality based selection) je rizikovým místem projektu pro objednatele. Soutěž o nejlepší vyhovění požadavkům projektu a nejnižší cenu celkového provedení obou etap může vést k podhodnocení ze strany soutěžícího. Objednatel musí pečlivě zvolit zkušeného dodavatele, aby snížil riziko nerealizování projektu. Pro dodavatele je třeba soutěžní cenu pečlivě z kalkulovat, aby se poté pro něj nestal projekt ztrátovým, ale aby byl konkurenceschopný. Stejně jako při jakémkoliv jiné dodavatelské metodě je výběr projektového týmu nejdůležitějším faktorem projektu.

Uzavření Design – build kontraktu

Při aplikaci dodavatelského systému Design – build začíná proces uzavření kontraktu tím, že objednatel jasně stanoví a definuje své požadavky na celý projekt, tj. projekční i realizační část. Dodavatelé vstupující do nabídkové soutěže předkládají projekční i realizační část, přičemž část projekční může být částečně založena na bázi předchozího projektového řešení, anebo je zpracována kompletní projektová dokumentace, jako jsou projektové výkresy včetně specifikací.

Během výběrové fáze projektu mohou probíhat, a převážně probíhají, vyjednávání smluvních podmínek včetně ceny a věcného rozsahu projektu. V okamžiku, kdy se protnou požadavky objednatele a návrhy dodavatele, může nastat samotná realizace projektu, tj. vytvoření dokumentace a realizace vlastních stavebních prací. Často se při vyjednávání kontraktu vychází ze smluvních standardů, které prošly dlouhým vývojem a dnes se standardní smlouvy již zdají být vyvážené a prakticky funkční. Standardní smlouvy poskytují

nejen prověřené znění smlouvy, ale stanoví i osvědčené procedury realizace projektu, podle kterých je projekt řízen a kontrolován.

Závěr

Dodavatelský systém Design – build je poměrně novou alternativou k tradičním dodavatelským systémům, ale velice rychle si většina jeho variant nachází uplatnění a přispívá k ekonomicky výhodným realizacím stavebních projektů.

Rizika v tomto typu dodavatelského systému jsou srovnatelná s riziky v tradičních dodavatelských systémech, ne-li nižší. Výhody v podobě úspory času a flexibility celého systému nejsou rovněž zanedbatelné a systém Design - build je tedy logická a rozumná metoda pro realizaci stavebních objektů, často také vhodnější než tradiční dodavatelské systémy. Vzrůst popularity tohoto systému byl sice velmi pozvolný, ale je málo jeho uživatelů, kteří jsou nespokojeni s finálním provedením projektu.

Literatura:

- [1] Dorsey R. W.: *Project delivery systems for building construction*, Alexandria, USA: The associated General Contractors of America, 1997.
- [2] Darren R. Hale, Pramen P. Shrestha, G. Edward Gibson Jr., Giovanni C. Migliaccio: *Empirical Comparison of Design/Build and Design/Bid/Build Project Delivery Methods*; 2009.
- [3] Tomek A. Doc. Ing., CSc.: *Stavební kontrakt FIDIC*, prezentace ČŽV, duben 2010.