

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

OPTIMALIZACE NÁKLADŮ INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU

COST OPTIMIZATION OF INVESTMENT PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. PETRA VOZÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. GABRIELA KOCOURKOVÁ

BRNO 2013



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor 3607T038 Management stavebnictví
Pracoviště Ústav stavební ekonomiky a řízení

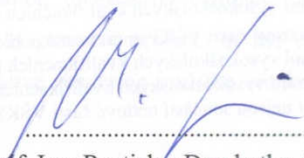
ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Diplomant Bc. Petra Vozáková
Název Optimalizace nákladů investičního záměru
Vedoucí diplomové práce Ing. Gabriela Kocourková
Datum zadání diplomové práce 31. 3. 2012
Datum odevzdání diplomové práce 11. 1. 2013

V Brně dne 31. 3. 2012


.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu




.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

MÁČE, M.: Finanční analýza investičních projektů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 80 s. ISBN 80-247-1557-0

FOTR, J., SOUČEK, J.: Investiční rozhodování a řízení projektů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0

JARSKÝ, Č. a kol.: Technologie staveb II - příprava a realizace staveb. 1. vyd. Brno: Cerm, 2003. 318 s. ISBN 80-7204-282-3

Waldhas, M., Nový, M., Nováková J.: Projektové řízení staveb I a II, studijní opora VUT v Brně

Hejduková, A., Hroníková M.: Financování stavební zakázky, studijní opora VUT v Brně

Zásady pro vypracování (zadání, cíle práce, požadované výstupy)

Cílem práce je analyzovat financování a řízení konkrétního investičního projektu a navrzení možných opatření.

1. Možnosti financování projektu
2. Řízení investičního projektu
3. Analýza konkrétního realizovaného projektu
4. Návrh změn a opatření
5. Zhodnocení projektu

Požadovaným výstupem je zpracování analýzy konkrétního realizovaného stavebního projektu a návrh možných opatření a změn ve financování a řízení.

Struktura bakalářské/diplomové práce

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

Kocourková

Ing. Gabriela Kocourková
Vedoucí diplomové práce

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá optimalizací nákladů konkrétního investičního záměru, kterým je veřejná zakázka na rekonstrukci nemocnice v Hodoníně. V teoretické části jsou vysvětleny nejdůležitější pojmy týkající se výstavbového (investičního) projektu, jeho organizace a legislativního ošetření se zaměřením na smlouvu o dílo. Na to navazuje optimalizace konkrétního projektu. Na závěr je provedeno celkové vyhodnocení nabídky pro výběrové řízení a srovnání s nabídkami ostatních uchazečů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Projekt, investiční záměr, účastníci výstavby, fáze projektu výstavby, náklady životního cyklu, smlouva o dílo, veřejná zakázka, optimalizace nákladů.

ABSTRACT

This diploma's thesis deals with a cost optimization of the concrete investment plan, which is a public procurement called Hospital in Hodonín reconstruction. In the theoretical part of the thesis there is information about construction (investment) project, about its organization and legislation focused on contract for work. The practical part contains cost optimization of concrete project. In the end the final evaluation of the procurement for competitive tendering and the confrontation with other contenders' procurements are made.

KEY-WORDS

Project, investment plan, participants of the project, phases of the project, costs of the project, contract for work, public procurement, cost optimization.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE VŠKP

VOZÁKOVÁ, Petra. *Optimalizace nákladů investičního záměru*. Brno, 2013. 80 s., 50 s. příloh. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Gabriela Kocourková.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 7.1.2013

.....

podpis autora

Bc. Petra Vozáková

Poděkování:

Chtěla bych poděkovat především své vedoucí diplomové práce, Ing. Gabriele Kocourkové, za odborné vedení s množstvím cenných rad a za podporu v průběhu zpracování mé diplomové práce. Moje poděkování patří také panu Ing. Martinovi Comorkovi, Ph.D. z brněnské stavební firmy OHL ŽS, a.s. za poskytnutí veškeré dokumentace i za jeho užitečné rady při vypracovávání mé práce.

OBSAH

1	Úvod.....	10
2	Základní pojmy	12
2.1	Projekt	12
2.1.1	Charakteristické znaky projektů.....	12
2.1.2	Dělení projektů.....	13
2.2	Investiční projekt	14
2.2.1	Stavební dílo jako výsledek investičního projektu	15
2.2.2	Hlavní znaky investičních projektů.....	15
2.2.3	Klasifikace investičních projektů.....	16
3	Organizace výstavby	19
3.1	Účastníci výstavbového procesu	19
3.1.1	Hlavní účastníci výstavby	19
3.1.2	Vedlejší účastníci výstavby.....	21
3.1.3	Další partneři.....	21
3.2	Fáze projektu výstavby.....	21
3.2.1	Předinvestiční fáze	23
3.2.2	Investiční fáze	23
3.2.3	Provozní fáze.....	25
3.3	Náklady v jednotlivých fázích ŽC.....	26
3.3.1	Fáze přípravy.....	26
3.3.2	Fáze dodávky	26
3.3.3	Fáze výstavby.....	26
3.3.4	Fáze provozování	27
3.3.5	Fáze likvidace.....	27
4	Legislativa stavby.....	28
4.1	Legislativní prostředí.....	28
4.2	Smluvní vztahy.....	29
4.2.1	Smlouva o uzavření budoucí smlouvy	29
4.2.2	Kupní smlouva	30
4.2.3	Smlouva o dílo	30
4.2.4	Mandátní smlouva.....	32

5	Financování stavební zakázky.....	33
5.1	Stavební zakázka	33
5.1.1	Neveřejné stavební zakázky	33
5.1.2	Veřejné stavební zakázky	33
5.1.3	Průběh stavební zakázky jako projektu.....	35
5.2	Zdroje financování investičních projektů.....	36
5.2.1	Vlastní a cizí zdroje financování.....	36
5.2.2	Interní zdroje financování	36
5.2.3	Externí zdroje financování	39
5.2.4	Nestandardní formy financování.....	41
6	Konkrétní investiční záměr	43
6.1	Informace o stavební firmě OHL ŽS, a.s.	43
6.1.1	O společnosti	43
6.1.2	Historie společnosti	43
6.1.3	Organizační struktura	44
6.1.4	Ekonomické informace	44
6.2	Informace o zakázce	45
6.2.1	Základní informace	45
6.2.2	Lůžkový pavilon.....	46
6.2.3	Léčebná rehabilitace a fyzioterapie.....	47
6.2.4	Manipulace s prádlem	47
6.2.5	Kuchyně	48
6.3	Zadávací dokumentace	48
6.3.1	Předmět veřejné zakázky.....	49
6.3.2	Lhůta a místo pro provedení stavby	50
6.3.3	Objektivní podmínky pro překročení výše nabídkové ceny	50
6.3.4	Nabídková cena jako hlavní hodnotící kritérium	51
6.3.5	Dílčí hodnotící kritérium.....	51
6.3.6	Požadavky na kvalifikaci	51
6.3.7	Požadavky na zpracování nabídky	53
6.3.8	Ostatní podmínky zadávacího řízení.....	54
6.3.9	Hodnocení nabídek dle hodnotících kritérií.....	54

6.3.10	Prohlídka místa plnění	55
6.3.11	Obsah zadávací dokumentace	56
6.3.12	Komunikace mezi zadavatelem a dodavatelem	56
7	Optimalizace nákladů na zakázku.....	58
7.1	Zpracování obecné nabídkové ceny	58
7.1.1	Původní nabídková cena léčebné rehabilitace a fyzioterapie.....	59
7.1.2	Původní nabídková cena manipulace s prádlem	60
7.1.3	Původní nabídková cena kuchyně.....	61
7.1.4	Původní nabídková cena celkem.....	62
7.2	Upravená nabídková cena.....	63
7.2.1	Sádrokartony	64
7.2.2	Keramické podlahy a obklady.....	65
7.2.3	Subdodavatelé	66
7.2.4	Celková nabídková cena upravená.....	68
7.3	Výběr nejvhodnější nabídky.....	70
8	Závěr	73
9	Seznam použitých zdrojů	75
10	Seznam použitých zkratk a symbolů	78
11	Seznam ilustrací a tabulek.....	79
12	Seznam příloh.....	80

1 ÚVOD

Tématem mé diplomové práce je optimalizace nákladů investičního záměru. Námět jsem si vybrala z důvodu zajímavosti cenové problematiky. Konkrétně tedy možné snižování nákladů bude jistě přínosné a v dnešní době stále se zvyšujících cen materiálu i prováděných prací také poměrně aktuální. Cílem optimalizace je tedy snížení nákladů při zachování kvality. V mé práci jsem si vybrala veřejnou zakázku a budu se snažit z pohledu stavební firmy připravit pro zadavatele atraktivní nabídku tím, že se pokusím snížit náklady. V dnešní době bojují firmy o každou zakázku, je tedy potřeba náklady stlačit na co nejnížší možnou úroveň, samozřejmě jen do únosné míry pro každou firmu. Budu vycházet z předem provedené vnitropodnikové kalkulace dané firmy, kterou jsem kompletně obdržela od jejího zaměstnance. Na tuto kalkulaci navážu svými vlastními návrhy na snížení vybraných nákladů – konkrétně se jedná o materiálové náklady. Vzhledem k variabilitě výrobců, lehkému získání podkladů i propagačních materiálů si k optimalizaci vyberu sádkartonové konstrukce, okna, dveře a keramické podlahy a obklady. Veškeré výplně otvorů budu řešit z praktických důvodů pomocí subdodávky. Tu si nechám nacenit alespoň u tří různých firem a poté vyberu tu nejvýhodnější. Zbylé dva stavební díly, tj. SDK a keramické podlahy a obklady ponechám na realizaci svépomocí, avšak pokusím se najít vhodnější (levnější) dodavatele.

V teoretické části práce popíšu základní pojmy týkající se obecně projektů i projektů výstavbových neboli investičních. U těch se zaměřím především na jednotlivé fáze výstavby včetně nákladů v těchto fázích vznikajících i na samotné účastníky těchto projektů. Nedílnou součástí této první části práce budou i smluvní vztahy ve stavebnictví, bez kterých by žádný investiční záměr nemohl být realizován. Vysvětlím rovněž pojem stavební zakázka a možnosti jejího financování v návaznosti na veřejnou zakázku, jejíž optimalizace je předmětem této práce.

V praktické části se budu zabývat optimalizací konkrétního investičního záměru. V úvodu představím stavební firmu OHL ŽS, a.s., která o danou zakázku soutěžila ve výběrovém řízení. Jedná se o zakázku na rekonstrukci nemocnice v Hodoníně zadanou veřejným zadavatelem. Ten prostřednictvím svého zástupce definoval v zadávací

dokumentaci požadavek na co nejnižší nabídkovou cenu, druhým kritériem (avšak s nepatrnou vahou) je lhůta výstavby. Splnění podmínek s co nejvyšším bodovým ohodnocením bude základním předpokladem pro úspěšné splnění výběrového řízení.

V dnešní době je na nabídkovou cenu kladen poměrně velký důraz. Firmy se snaží i na úkor minimálního zisku vyhrát výběrové řízení. Takovéto stlačování nákladů ze strany dodavatelů by však nemělo mít vliv na kvalitu nabízených služeb. Ve fázi tvorby nabídkové ceny pro zadavatele je možné nasmlouvat určité podmínky. Pokud daná firma zakázku vyhraje, je i poté ještě prostor pro optimalizaci např. prostřednictvím subdodavatelů, kteří opět mají zájem získat co nejvíce zakázek.

2 ZÁKLADNÍ POJMY

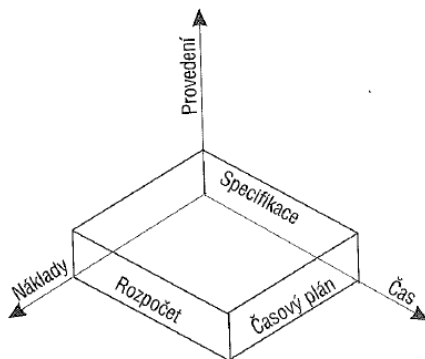
2.1 Projekt

Pojem projekt lze v dnešní době chápat jako tvůrčí proces. Naproti tomu, v minulosti se jednalo „pouze“ o vypracování nějakého návrhu s cílem naplánovat a koordinovat množství činností různých lidí v místě a čase. Tvůrčí proces je charakterizován sledováním určité základní myšlenky projektu zaměřující se na splnění očekávaného přínosu. Celý tento proces je nesmírně složitý a k jeho zvládnutí je potřeba značné kvantum odborných znalostí, na něž nestačí jeden jediný člověk, proto se na jednom konkrétním projektu podílí řada odborníků. [1, 2, 3]

2.1.1 Charakteristické znaky projektů

Dle Rosenaua existují čtyři rysy projektu, které „odlišují řízení projektu od jiných manažerských činností. Projekty mají cíl, jsou jedinečné, zahrnují zdroje a realizují se v rámci organizace.“ [1, s. 5]

- **Cíl** projektu je tzv. trojrozměrný, což v sobě zahrnuje specifikaci plnění, časový plán a náklady (finanční částky nebo odpracované hodiny). Úspěšné řízení projektu vyžaduje současné plnění těchto tří podmínek. Projektové cíle musí být dosažitelné, měřitelné a především konkrétní. Na obrázku 2.1 je vyjádřena souvislost cílů projektu podle Rosenaua.



Obrázek 2.1 - Trojimperativ [1]

- Každý projekt je **jedinečný**, protože se realizuje pouze jednou a pracuje na něm téměř vždy jiná skupina lidí.
- Projekty se uskutečňují prostřednictvím materiálních a lidských **zdrojů**, přičemž nejobtížnějším se jeví asi řízení právě zdrojů lidských.
- Každá **organizace** sleduje v jednom okamžiku obrovský počet cílů, manažer projektu musí být tudíž schopen orientovat se na splnění projektových cílů. [1, 2]

2.1.2 Dělení projektů

- a) dle náročnosti, rozmanitosti v čase, nákladů atd.

Tabulka 2.1 - Kategorie projektů [2]

KATEGORIE	CHARAKTERISTIKA	ŘÁD INOVACE
jednoduchý	málo činností, krátkodobý, obvyklé postupy, jednoduchý cíl, jediná osoba	0. až 3.
speciální	více činností, střednědobý, podprojekty, více zdrojů, vyšší náklady, více osob	3. až 5.
komplexní	mnoho činností, podprojektů a zdrojů, dlouhodobý, vysoké náklady, speciální organizace, jedinečný	5. až 7.

- b) podle obsahu nebo účelu

Tabulka 2.2 - Druhy projektů [2]

DRUH PROJEKTU	CHARAKTERISTIKA
spojený s výstavbou	dosažení cíle se neobejde bez nové výstavby nebo rekonstrukce objektu
výzkumný nebo vývojový	řeší inovace od 3. řádu výše
technologický	zavádění nových technologií bez zásahů do staveb
organizační	pořádání významných akcí, změna struktury, např. řízení výuky

Cílem úspěšné realizace projektu je kromě dosažení zisku i získání lepšího postavení na trhu. Jelikož trh je v dnešní době již téměř nasycen a je obtížné přijít s „něčím novým“,

je třeba výrobky či služby na trhu nabízené alespoň zdokonalovat či jistým způsobem obměňovat – tzv. inovace. [2]

„Podle teorie inovací existuje osm inovačních řádů, které charakterizuje druh a stupeň realizované změny.“ [2, s. 14]

Tabulka 2.3 - Inovační řády [2]

ŘÁD	OBSAH	PŘÍKLAD
0	obnova původní kvality odstraněním závad	oprava opotřebovaného zařízení
1	změna množství zdrojů k uspokojení poptávky	zvýšení výrobní kapacity
2	přizpůsobení zdrojů k uspokojení poptávky	pořízení výkonnějších strojů, zavedení směnnosti
3	racionalizace výroby i výrobku	levnější technologie, zlepšení konstrukce
4	nová varianta výrobku modernizací dílčích funkcí	zlepšení některých vlastností výrobku
5	nová generace výrobku při zachování koncepce	zlepšení více vlastností výrobku
6	nový druh výrobku při zachování principu	změna konstrukčních prvků
7	nový rod výrobku změnou jeho principu	stejná funkčnost jiným procesem

V tabulce 2.3 je zobrazeno všech těchto 8 řádů inovací včetně příkladů způsobených změn. V praxi platí, že realizace vyšších řádů (5 – 7) vyvolává současně i potřebu realizování řádů nižších, které společně vytvářejí tzv. komplexní inovaci. Ta může být (a často také je) řešena tzv. komplexním projektem (viz tabulka 2.1). [2]

2.2 Investiční projekt

Pro stavební praxi jsou typické projekty spojené s výstavbou, tzv. investiční projekty. Investici lze chápat jako obětování jisté současné hodnoty ve prospěch budoucí nejisté hodnoty. Základními parametry investice je riziko a očekávaný výnos. Platí přímá úměra, že čím větší je riziko, tím větší očekávaný výnos investice může přinést a opačně. [4, 5]

Výsledkem výstavbového projektu je budování stavebních děl, tzn. budování nového a rozšíření či rekonstrukce stávajícího majetku. „Investiční proces je sledem činností od rozhodnutí o investiční výstavbě až do převedení investic do hmotného investičního

majetku a jeho užívání, opravy, rekonstrukce, demolice. Investiční proces je možné chápat ve smyslu projektového řízení jako součást projektu se standardními fázemi, kterými jsou: iniciování, definování, plánování, realizování, provozování a likvidace.“ [4, s. 46]

2.2.1 Stavební dílo jako výsledek investičního projektu

Stavební díla je možno členit z různých hledisek, např.:

- 1) Majetkové hledisko definuje stavbu jako dlouhodobý hmotný majetek (nemovitost).
- 2) Z konstrukčního hlediska je stavba složena z technologické a stavební části, přičemž technologickou částí jsou provozní soubory (soubor namontovaných strojů a technologických zařízení) a stavební částí se rozumí jednotlivé stavební objekty.
- 3) Technologické hledisko považuje stavbu za „souhrn stavebních prací včetně dodávek stavebních hmot a dílů a dodávek strojů a zařízení včetně jejich montáží, náradí a inventáře, prováděný zpravidla na souvislém místě a v souvislém čase. Účelem je vybudování nového hmotného investičního majetku (novostavba) nebo změna dosavadního hmotného investičního majetku (rekonstrukce, modernizace, nástavba, přístavba, stavební úpravy).“ [4, s. 45]
- 4) Podle účelu stavby se rozlišují stavby bytové (rodinné domy a obytné budovy), stavby občanské (jako administrativní budovy, školy, budovy institucí, hotely aj.), dále inženýrské stavby (inženýrské sítě, mosty, tunely aj.) a v neposlední řadě i technologické stavby (elektrárny, cementárny, výrobní haly a závody aj.). [6]

2.2.2 Hlavní znaky investičních projektů

Každý projekt spojený s výstavbou je vždy jedinečný, neopakovatelný a pouze dočasný, jelikož procesy probíhající ve výstavbě jsou individuální a periodicky se neopakující činnosti, které tím pádem potlačují jakékoliv rutinní metody. Zároveň jsou spojeny

s vyšší ekonomickou náročností jakožto i s delší dobou návratnosti vložených prostředků a vyšším rizikem. [2, 3, 5, 7]

Tyto projekty mají řadu hlavních charakteristik, z nichž hlavní jsou:

- Stavba není cílem nýbrž pouze prostředkem k dosažení vytyčených cílů.
- Odborné řízení (tzv. projektové řízení) celého procesu počínaje definováním cílů a konče prokazatelným (měřitelným) dosažením těchto cílů.
- Důležitost rozhodnutí investora o realizaci projektu a výběr koncepční varianty.
- Komplexní přístup zahrnující zaměření na stránku architektonickou, ekonomickou, technickou, finanční, právní, kulturní, veřejnou a sociální.
- Řízení rizik a aplikování změn. [3]

2.2.3 Klasifikace investičních projektů

Investiční projekty lze klasifikovat podle různých hledisek. [5]

1. Vztah k rozvoji podniku:

- a. **Rozvojové, orientované na expanzi;** projekty slibující růst tržeb (tzn. projekty na zvýšení objemu produkce, zavedení nových služeb atd.).
- b. **Obnovovací;** projekty zaměřené na náhradu, příp. modernizaci nějakého zařízení z důvodu jeho životnosti (technická x ekonomická).
- c. **Mandatorní (regulatorní);** nejde o projekty na zvýšení ekonomické efektivnosti, nýbrž o dosažení souladu s danými zákony či předpisy, jako je např. ochrana ŽP či zvýšení bezpečnosti práce.

2. Věcná náplň projektů:

- a. **Zavedení nových výrobků, resp. technologií;** jedná se o projekty zahrnující nové produkty na trhu již existující (nejčastější jsou investice do nových výrobních zařízení a strojů).

- b. **Výzkum a vývoj nových výrobků a technologií;** typické je vysoké riziko a obtížné hodnocení ekonomické efektivity.
- c. **Inovace informačních systémů, resp. zavedení informačních technologií;** opět jde o vysoce rizikové projekty.
- d. **Zvýšení bezpečnosti provozu a bezpečnosti práce;** ve většině případů jde o mandatorní projekty.
- e. **Snížení negativního vlivu na ŽP;** opět je typická vysoká rizikovitost a obtížné hodnocení ek. efektivity.
- f. **Infrastrukturní projekty;** zpravidla jsou součástí větších projektů a jejich realizace je s nimi svázána (např. inženýrské sítě).

3. Míra závislosti projektů

- a. **Vzájemně se vylučující projekty;** souběžná realizace je nepřijatelná.
- b. **Plně závislé projekty;** obvykle se jedná o dílčí projekty vzniklé rozkladem většího projektu, které se musí plnit a posuzovat společně.
- c. **Komplementární projekty;** realizace těchto projektů je ekonomicky vhodná pro další (navazující) projekty.
- d. **Ekonomicky nebo statisticky závislé projekty;** u tohoto typu projektů se může projevit substituční efekt, tzn., že nově zavedené produkty mohou „vytlačit“ ty dosavadní se stejnými nebo obdobnými vlastnostmi.

4. Forma realizace projektů

- a. **Investiční výstavba;** tyto projekty se realizují buď v již existujícím podniku, nebo tzv. na zelené louce.
- b. **Akvizice;** v rámci projektu dochází ke koupi existující firmy nebo její části pro doplnění aktivit nabyvatele.

5. Charakter peněžních toků

- a. **Projekty se standardními peněžními toky;** typické je záporné CF v období výstavby vystřídané kladným CF v období provozu (graficky --++++++).
- b. **Projekty s nestandardními peněžními toky;** projekty střídající během svého života častěji než jednou znaménko u CF (graficky např. --+++++- či --+++-+++).

6. Velikost projektů

Rozhodujícím kritériem je velikost investičních nákladů, jedná se však o velmi relativní rozlišení projektů z důvodu velikosti firmy. Existují projekty:

- a. **Velké;** většinou o jejich realizaci rozhoduje vrcholová úroveň řízení.
- b. **Střední;** může o nich rozhodovat i nižší organizační úroveň.
- c. **Malé.**

3 ORGANIZACE VÝSTAVBY

Výstavba je chápána jako řada jednotlivých činností a postupů se stanoveným vstupem a výstupem, na jejímž konci vznikne určité stavební dílo. Má tedy znaky projektu a jak již bylo řečeno, je jedinečná, dočasná a neopakovatelná. Je možno tedy konstatovat, že **výstavba je projektem**. Na výstavbu je možno aplikovat veškeré postupy projektového řízení staveb. [7]

Je pro ni typické střetávání soukromých zájmů s těmi veřejnými. Soukromé zájmy jsou v naší republice ošetřovány občanským a obchodním zákoníkem a mají snahu dosáhnout vytyčených cílů projektu. Naproti tomu zájmy veřejné jsou regulovány stavebním zákonem a souvisejícími předpisy. Patří k nim např. získání územního rozhodnutí, stavební povolení či kolaudační řízení. [2]

3.1 Účastníci výstavbového procesu

Na stavebním trhu při realizaci projektů spojených s výstavbou dochází ke směně zboží mezi fyzickými a právníckými osobami. Vztahy mezi těmito subjekty jsou vždy ošetřeny smluvně.

Investiční proces je složen z nemalého počtu nejrůznějších dílčích činností, které je pro zjednodušení možno rozdělit do čtyř základních skupin: investorská, projekční, zhotovitelská neboli dodavatelská a inženýrská činnost. Z tohoto rozdělení vychází i vymezení základních účastníků výstavby. Druhou, avšak neméně důležitou skupinu tvoří řada vedlejších investičních partnerů. [3]

3.1.1 Hlavní účastníci výstavby

Jak již bylo zmíněno, na základě typu činností lze rozlišit i základní účastníky výstavbového procesu, mezi které patří investor, projektant, zhotovitel a inženýrská organizace. Všichni tito jsou v přímém vztahu k investorovi. [2, 3, 4, 7]

Nejdůležitějším hráčem na poli investičních projektů je bezesporu **investor** (vlastník, stavebník), který zaujímá dominantní pozici i co se týče smluvních vztahů s ostatními partnery. Investor realizuje investiční projekt, musí tedy rozhodnout nejprve o jeho ekonomické efektivnosti a posoudit míru rizika, jelikož bude na uskutečnění vynakládat vlastní finanční zdroje. Ve většině případů po dokončení vlastník hotovou stavbu i využívá. V případě, že vlastník nebude stavbu užívat pro vlastní účely, nýbrž ji po dokončení prodá či pronajme, označuje se tento investor jako developer. „Pro developera je klíčová schopnost nalézt pozemek a určit správný typ nemovitosti, kterou je na trhu možno prodat za vyšší cenu, než odpovídá nákladům na výstavbu.“ [7, s. 19] Investor nese plnou zodpovědnost za rizika spojená s budoucími výnosy projektu. Tohle riziko (nebo alespoň jeho část) lze však přenést smluvně na další účastníky výstavby. [2, 3, 4, 7]

Projektant nebo generální projektant je zodpovědný za procesy důležité pro přípravu a realizaci konkrétního projektu, tj. návrh k projektové dokumentaci pro stavebníka. V případě technologických projektů je důležitý i licensor, tj. poskytovatel licence. Ten disponuje znalostmi, jak lze vytvořit ze zadaných vstupů definované výrobky. [2, 3, 4, 7]

Důležitým účastníkem je i **zhotovitel** stavby, resp. dodavatel či generální dodavatel. Ten je smluvně zavázán k plnění ve prospěch jiného účastníka výstavby a většinou na základě projektové dokumentace obstará potřebný materiál, stroje a zařízení, díky kterým bude schopen provést stavbu buď vlastní činností, nebo za pomoci subdodavatelů. Označení vyšší dodavatel v sobě zahrnuje kromě vlastní dodávky i kompletaci provedených služeb a realizuje podstatnou část výstavby. Naproti tomu generální dodavatel provádí kompletně celý projekt. [2, 3, 4, 7]

„V širším významu české slovo **inženýring** a anglické Engineering zahrnují stejné činnosti, jako je zajištění dokumentace stavby, její projednání s dotčenými správními orgány a získání příslušných povolení. Dále pod tento pojem patří výběr dodavatelů a podpisy smluv mezi vlastníkem a dodavateli a řízení výstavby na staveništi. V užším smyslu jsou jejich významy zcela protichůdné. České slovo inženýring představuje zajišťování povolení, smluv, subdodávek a řízení výstavby na staveništi. Rozhodně neznamená projektování. Naopak primární význam anglického slova Engineering je

tvorba projektové dokumentace.“ [7, s. 22] Na řízení přípravy a realizace projektu spojeného s výstavbou se podílí jak investor, tak zhotovitel stavby. Proto je třeba rozlišovat inženýring dodavatelský a investorský. [7]

3.1.2 Vedlejší účastníci výstavby

Součástí výstavbového projektu jsou i další účastníci, kteří do procesu zasahují, ale nejsou k investorovi vázáni žádným smluvním vztahem, jejich vztah je však omezen platnými právními předpisy. Tito vedlejší partneři mohou svými činnostmi prodloužit dobu realizace projektu. Mezi takovéhoho představitele patří dotčené orgány státní správy a samosprávy jako je stavební úřad, hygienická stanice, památkový ústav, orgány požární ochrany, bezpečnost práce, telekomunikační úřad aj. Další skupinou jsou účastníci řízení, kteří jsou výstavbou dotčeni. Řadí se sem fyzické a právnické osoby jako vlastník pozemku či majitel sousedního pozemku jakožto i vlastníci nebo správci inženýrských sítí. [2, 3, 4, 7]

3.1.3 Další partneři

Na investičním procesu se mohou podílet i další účastníci, kteří nějakým způsobem spolupracují s hlavními nebo vedlejšími partnery. Není to nezbytné, tato spolupráce závisí na rozsahu a pojetí konkrétního projektu. [2, 3]

Mezi takovéto další partnery je možno řadit nejrůznější poradce – odborné, finanční, marketingové či daňové. Velice častými účastníky jsou potom banky, pojišťovny i realitní kanceláře. Rovněž služby advokátů jsou u těchto projektů velmi vyhledávané. [2, 3]

3.2 Fáze projektu výstavby

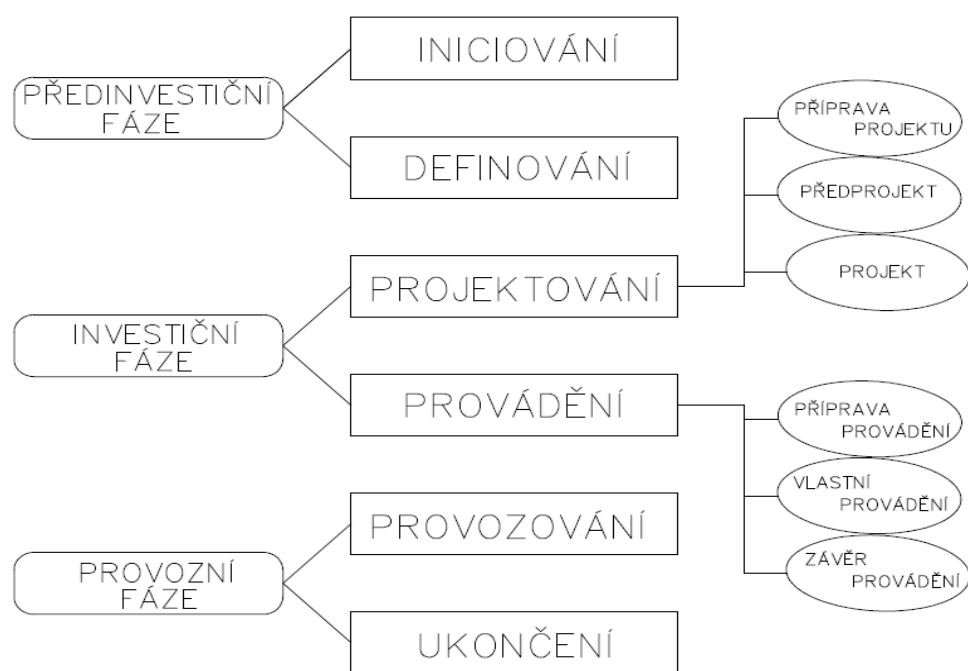
Každý výstavbový projekt je charakterizován počátečním vznikem, vybudováním stavby, jejím využíváním a obvykle končí likvidací. Celý tenhle proces, který se při změně využívání stavby opakuje, je možno označit jako životní cyklus stavby. [2, 3, 5, 7]

Tento cyklus se dělí do jednotlivých etap charakterizujících konkrétní činnosti typické pro danou fázi a rovněž i vznikající dokumenty. Členění na jednotlivé fáze je v různých literaturách uvedeno s menšími odlišnostmi spočívajícími „pouze“ v počtu etap. Já ve své práci použiji fáze projektu výstavby, jak byly uvedeny na přednáškách.

Základní členění:

- fáze předinvestiční;
- fáze investiční;
- fáze provozní. [8]

Každá z těchto fází se dále ještě člení na dvě hrubé fáze, několik dílčích fází a jednotlivé výsledky. Základní část tohoto strukturního plánu je znázorněna na obrázku 3.1.



Obrázek 3.1 – Základní schéma životního cyklu stavby [8]

3.2.1 Předinvestiční fáze

Jedná se zřejmě o nejdůležitější fázi života výstavby. Hlavní zodpovědnost za ni nese investor, který formuluje cíle, rozsah projektu včetně jeho výnosů a nákladů a rozhoduje o realizaci či zamítnutí projektu. Výstupním dokumentem této fáze je investiční rozhodnutí. Předinvestiční fázi dělíme na část iniciování a definování. [2, 3, 5, 7]

V první části – **iniciaci** – dochází k vyjádření problému. Je formulován podnět k zahájení projektu, kterým může být vlastní iniciativa podniku či iniciace ze strany státu, obce, vlády, státní správy nebo samosprávy. Pokud vláda nastaví své podmínky pro projekt přímo, jedná se o veřejné zakázky. Při nepřímé iniciaci jsou utvářeny nejrůznější podmínky na trhu, např. daňové. [2, 3, 5, 7]

Druhá fáze – **definice** – má za úkol definovat problém, který je již v této chvíli vyjádřen. V této fázi dochází k vypracování studie potřeb (marketingová studie), studie příležitostí, architektonické studie i studie proveditelnosti. Vypracování studie proveditelnosti je časově náročné a značně nákladné, proto u rozsáhlých projektů se zpracovává nejprve předběžná studie proveditelnosti, rozdíl oproti studii proveditelnosti je pouze v detailnosti zpracování, a následně se projekt buď zamítne, nebo se přistoupí ke zpracování detailní studie. Na základě těchto studií dojde k selekci podnikatelských příležitostí, kterým bude v dalším kroku věnována pozornost. Tato fáze je ukončena vyhodnocením budoucího projektu včetně finálního rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí (= investiční rozhodnutí). [2, 3, 5, 7]

3.2.2 Investiční fáze

Je vlastní výkonnou fází projektu výstavby a zároveň i nejpracnější a nejnákladnější. Zodpovědnost za ni nenese již investor nýbrž hlavní manažer a dozor projektu. Investiční fázi lze rozdělit do dvou etap – plánování a provádění. [2, 3, 5, 7]

V první fázi **plánování** neboli projektování se ukrývají ještě tři dílčí fáze, kterými jsou **příprava projektu, předprojekt a projekt**. [2, 3, 5, 7]

1. Ve fázi **přípravy projektu** se provádí průzkumy a zpracovávají projektové podklady, dochází k výběru a zajištění pozemku, provede se výběrové řízení na

inženýring a poté hlavní manažer projektu uzavře smlouvu s inženýrskou organizací (obvykle formou mandátní smlouvy), rovněž provede výběrové řízení na projektanta včetně uzavření smlouvy s vybraným projektantem. [2, 3, 5, 7]

2. Další fází je **předprojekt**, kdy výstupem je územní rozhodnutí. Na základě dokumentace pro územní řízení dojde k vlastnímu územnímu řízení s následným vydáním rozhodnutí o umístění stavby. [2, 3, 5, 7]
3. V poslední fázi plánovací části, tj. **projekt**, se provádí stavební řízení s výsledným stavebním povolením včetně nabytí právní moci, vše opět na základě zpracované dokumentace pro stavební řízení. [2, 3, 5, 7]

Druhou etapou investiční fáze je vlastní **provádění** čili realizace výstavby. Člení se rovněž na tři dílčí fáze, a to: **příprava provádění, vlastní provádění a závěr provádění**. Celá výstavba musí postupovat přesně podle realizační projektové dokumentace. [2, 3, 5, 7]

1. Ve fázi **přípravy provádění** je nejprve projektantem zpracována zadávací dokumentace pro realizaci, následně se provede výběrové řízení na zhotovitele včetně uzavření smlouvy na realizaci formou smlouvy o dílo. Každé výběrové řízení musí mít formu dle finančního objemu a zdroje investování. Buď je zadána formou zadávacího řízení podle zákona o veřejných zakázkách, nebo formou obchodní veřejné soutěže dle obchodního zákoníku, případně formou veřejné soutěže dle občanského zákoníku. Dále je v přípravné fázi zpracována podrobná realizační dokumentace, obvykle vyšším dodavatelem nebo projektantem, a provedena stavebně technologická příprava vč. zařízení staveniště. [2, 3, 5, 7]
2. Druhá dílčí fáze, **vlastní provádění**, s sebou přináší proces odevzdání a převzetí staveniště (pro zhotovitele). Poté dojde k samotné výstavbě stavebních objektů a provozních souborů, během které musí být denně pečlivě veden stavební deník, zaznamenávající veškeré události při realizaci. Rovněž musí být zpracována dokumentace pro změnová řízení, která zachycuje odchylky od dokumentace ve stavebním řízení. [2, 3, 5, 7]

3. V **závěru provádění** dojde k fyzickému předání a převzetí stavby mezi investorem a dodavatelem a zároveň se provede závěrečné vyúčtování. Dodavatel vypracuje pro investora dokumentaci skutečného provedení. Poté již následuje zkušební provoz pro odkrytí vad a nedostatků oproti projektu. Po úspěšném splnění provede stavební úřad kolaudační řízení, ve kterém zjišťuje, jestli výstavba probíhala podle podmínek územního rozhodnutí a stavebního povolení. Výsledkem kolaudačního řízení je kolaudační rozhodnutí opravňující k řádnému užívání dokončené stavby. [2, 3, 5, 7]

3.2.3 Provozní fáze

Poslední fáze projektu výstavby je nejdelší a člení se na dvě hrubé fáze – provozování a ukončení. Obecně pro tuto fázi platí, že zhotovené dílo začíná vykazovat nějaké výnosy. Podle bilance výnosů a nákladů se prokáže ekonomická efektivnost projektu. Důležitým bodem je tzv. bod zvratu, ve kterém se tržby rovnají výrobním nákladům. Od tohoto okamžiku je pro vlastníka projekt ziskový. Veškeré úspěchy této fáze jsou zakořeněny ve studiích vypracovaných v předinvestiční fázi. [2, 3, 5, 7]

1. Fáze **provozování** zahrnuje běžný provoz včetně provádění údržby a potřebných oprav, popř. modernizace a rekonstrukce objektu. Veškeré náklady na opravy a údržbu patří do provozních nákladů a jsou obvykle součástí fixních nákladů. [2, 3, 5, 7]
2. Poslední fáze – **ukončení** – znamená konec života investičního projektu. V této fázi stavba vykazuje poslední příjmy a výdaje spojené s likvidací. „Rozdíl příjmů a výdajů z likvidace projektu (včetně respektování případných daňových dopadů) představuje tzv. likvidační hodnotu projektu. Tato hodnota tvoří součást peněžního toku projektu v posledním roce jeho života. Kladná likvidační hodnota zvyšuje ukazatele ekonomické efektivnosti projektu, jakou jsou čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento, záporná likvidační hodnota naopak tyto ukazatele zhoršuje.“ [4, s. 39] Praxe ukazuje, že ve většině případů jsou výdaje vyšší než příjmy z likvidace. V této fázi je nutné zpracovat dokumentaci pro ukončení. Následně stavební úřad provede stavební řízení na odstranění stavby a vydá potřebné povolení na odstranění stavby. Nakonec je

provedena úplná likvidace objektu včetně recyklace hmot nebo ekologické likvidace. [2, 3, 5, 7]

3.3 Náklady v jednotlivých fázích ŽC

V praxi je pro plánování nákladů projektu nejčastěji používán odhad a rozpočtování nákladů. Hodnoty se do plánu nákladů zadávají postupně s rozdílnou mírou přesnosti dle dostupných informací, jež jsou k dispozici pro jednotlivé fáze a jejichž rozsah i obsah je různý. Nejdříve se vychází z vlastních podkladů, posléze se rozhodujícím faktorem stávají i ostatní dodávky a práce od subdodavatelů, kteří poskytují přesnější nabídkové ceny. Za takovýto rozpočet, který se vztahuje k plánu nákladů, nese zodpovědnost manažer realizace projektu. [2]

3.3.1 Fáze přípravy

V této fázi jsou veškeré práce ohodnocovány počtem hodin, který je potřeba na provedení daného projektu. „Jednotlivé profese se rozdělují podle různých kategorií a zúčtovatelných hodinových sazeb. Po ohodnocení finančními prostředky se zařazují do rozpočtu – plánu nákladů.“ [2, s. 123]

3.3.2 Fáze dodávky

Náklady pro tuto fázi zahrnují náklady na práce spojené se zajištěním dodávek a materiálu. Náklady na práce spojené se zajištěním dodávek se stanovují odhadem hodin a určením hodinových sazeb, případně jako pevná částka nebo procentuální podíl z příslušné dodávky. Materiálové náklady se zjišťují postupně a to na základě příslušných smluv od dodavatelů. [2]

3.3.3 Fáze výstavby

Pro plánování a výpočet nákladů ve fázi výstavby se používají výrobní kalkulace. Zahrnují náklady pro výkony dozorů na stavbě a výkony pro uvádění do provozu pomocí hodinových sazeb. Náklady stavební i náklady na montáž vychází z uzavřených smluv na základě příslušných poptávek. [2]

3.3.4 *Fáze provozování*

Tato fáze zahrnuje náklady na provoz, údržbu a opravy. [2]

3.3.5 *Fáze likvidace*

V případě existence této fáze se do rozpočtu musí zahrnout i náklady na odstranění stavby. Ve většině případů se tyto náklady přiřazují navazujícímu objektu z důvodu rekonstrukce původní stavby případně z důvodu likvidace stavby související s jiným využitím pozemku. [2]

4 LEGISLATIVA STAVBY

4.1 Legislativní prostředí

Celého výstavbového procesu se účastní řada partnerů, jejichž vzájemné vztahy i prováděné činnosti musí být nějakým způsobem upravovány. Prostředky pro tuto regulaci v naší republice utváří zákony, vyhlášky, orgány státní správy a platné normy. [2, 7]

Jedná se především o splnění podmínek provádění výstavby určené stavebním zákonem (zejména získání územního rozhodnutí a stavebního povolení). Dále musí být splněny podmínky bezpečného provozování budoucí stavby. Jedná se především o ochranu ŽP či bezpečnost práce. Třetí významnou skupinou podmínek jsou ty, které souvisí s respektováním pravidel hospodářské soutěže. Ty určují např. podmínky pro výběrová řízení. Legislativní požadavky tohoto typu jsou do naší legislativy přejaté převážně z legislativy EU. [2, 7]

Přehled nejdůležitějších právních předpisů:

- Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavební řádu (stavební zákon)
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší a o změně některých dalších zákonů
- Zákon č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci a omezení znečištění, o integrovaném registru znečišťování a změně některých zákonů
- Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákoník)
- Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 133/1985 Sb., zákon o požární ochraně
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách
- Zákon č. 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě

- Vyhláška č. 135/2001 Sb., o územně plánovacích podkladech a územně plánovací dokumentaci
- Vyhláška č. 499/2006 Sb., o dokumentaci staveb
- Vyhláška č. 526/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení stavebního zákona
- Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby [2, 7]

4.2 Smluvní vztahy

Veškeré smlouvy uzavírané mezi účastníky investičního projektu se řídí v ČR českým právem. Jestliže jedna z osob má sídlo mimo naši republiku, právní řád je obvykle dohodnutý. Pokud se jedná o subjekty podnikatelské na obou stranách, řídí se tyto vztahy obchodním zákoníkem. Uplatní se však i občanský zákoník, v případě, že alespoň jedna strana je fyzickou osobou. Pokud se jedná o veřejnou zakázku, musí být smluvní vztahy uzavírány v souladu se zákonem o veřejných zakázkách. [2, 4, 9]

V obchodním zákoníku lze najít definici mnoha typů nejrozličnějších smluv včetně vymezení jejich charakteru. V investiční výstavbě se využívají především: smlouva o dílo, mandátní smlouva, kupní smlouva a smlouva o uzavření budoucí smlouvy. Veškeré tyto (i jiné) smlouvy musí být uzavírány v souladu s právními, ekonomickými a technickými normami. Při sestavování smlouvy je třeba dodržovat jak kogentní tak dispozitivní ustanovení obchodního zákoníku, jednak smluvní podmínky nadefinované oběma stranami, občansko-právní předpisy formulované v občanském zákoníku i zavedená pravidla v obchodním styku. [2, 4, 9]

4.2.1 Smlouva o uzavření budoucí smlouvy

Většinou se jedná o první smlouvu, která je uzavírána dle § 289-292 obchodního zákoníku. Ve smlouvě se zavazuje jedna případně obě smluvní strany, že v dohodnutém termínu spolu uzavřou smlouvu s předmětem plnění určeným alespoň obecným způsobem ve smlouvě. V případě, že závazaná strana nesplní předmět smlouvy, má poškozená strana právo požadovat u soudu náhradu. Je tudíž namístě udat při uzavření

smlouvy podmínky pro odstoupení včetně sankcí. Používá se např. pro uzavření SoD na část prací při získání určité zakázky. [2, 4, 9]

4.2.2 Kupní smlouva

Kupní smlouva, uzavírána podle § 409-488 obchodního zákoníku, je rovněž častým typem smlouvy používané při realizaci projektů spojených s výstavbou. Na základě kupní smlouvy je prodávající povinen kupujícímu předat předmět smlouvy (movitou věc) současně s převedením vlastnického práva. Kupující má zase povinnost předmět smlouvy převzít a zaplatit za něj smlouvenou cenu. Oproti SoD se liší v tom, že předmět kupní smlouvy při podpisu smlouvy již existuje. Tento typ smlouvy se používá např. při nákupu zařízení od dodavatele. [2, 4, 9]

4.2.3 Smlouva o dílo

Je nejčastější typ smlouvy používané v investiční výstavbě. Uzavírá se dle obchodního zákoníku, § 536-565, kde má tato smlouva uzákoněn dispozitivní charakter (až na výjimky). „Jedná se o smlouvu, ve které se zhotovitel zavazuje k provedení určitého díla a současně objednatel se zavazuje k zaplacení dohodnuté ceny za tuto službu. Tato smlouva musí mít vždy písemnou formu. Na jejím sestavení se podílí tým odborníků složený z právníků, ekonomů a techniků. Mezi povinné součásti SoD patří především dohoda o ceně, předmět plnění a určení závazků smluvních stran. Tyto podstatné části nesmí smlouva pro svou platnost postrádat. Kromě výše vyjmenovaných povinných součástí obsahuje SoD i jiná smluvní ujednání, jejichž absence však nevede k její neplatnosti.“ [6, s. 17] Dílo je synonymem pro hmotný výsledek činnosti, který v době podpisu smlouvy neexistuje. Tento typ smlouvy se používá např. pro vypracování projektové dokumentace, na dodávku stavby nebo její části či na montáž nebo údržbu.

Smlouva o dílo zpravidla obsahuje tyto základní články: [4, 6]

- I. Smluvní strany – označení objednatele, zhotovitele, oprávněných zástupců ve věcech smluvních i technických a vymezení pravomocí včetně adres, IČ, DIČ a bankovního spojení (povinná součást).

- II. Předmět plnění – definice předmětu díla s odkazem na podrobně zpracovanou PD a výkaz výměr (povinná součást).
- III. Čas plnění – termíny zahájení a dokončení, časové lhůty dle harmonogramu prací, přípravné práce, zařízení staveniště a jeho likvidace a datum předání díla.
- IV. Cena předmětu díla – výše ceny nebo dohoda o jejím sestavení, podmínky její změny, aktuální cenová úroveň i výpočet DPH (povinná součást).
- V. Platební podmínky – informace o způsobu a formě úhrady (zálohy nebo splátky) i o termínech splatnosti daňových dokladů včetně jejich formální úpravy.
- VI. Dokumentace stavebního díla – údaje o projektantovi, typ a podrobnost PD, zpracování dokumentace skutečného stavu, datum předání a počet výtisků.
- VII. Staveniště – způsob a datum předání staveniště, vymezení plateb provozu staveniště i jeho likvidace.
- VIII. Další ujednání – neuvedená výše, např. vedení stavebního deníku, způsob a časové lhůty předávání provedených prací, předání dokumentace skutečného provedení stavby aj.
- IX. Předání a převzetí díla – podepsaný písemný protokol, informace o reklamaci vad včetně lhůt na jejich odstranění.
- X. Záruky za kvalitu díla – obsahuje informace o kvalitě díla, datum počátku záruční lhůty i podmínky pro uplatnění záruky, která je zákonem stanovena na min 3 až 5 let.
- XI. Smluvní pokuty – za nedodržení termínů, kvality a platební nekázeň.
- XII. Závěrečná ustanovení – počet kopií smlouvy, způsob změn ve smlouvě (formou dodatků).

- XIII. Podpisy a datum – datum uzavření smlouvy a jména a podpisy zástupců obou stran.

4.2.4 Mandátní smlouva

Mandátní smlouva se uzavírá podle § 566-576 obchodního zákoníku. Účastníky smlouvy jsou mandatář a mandant. Jedná se o smlouvu, kdy se mandatář (pověřená osoba) zavazuje zajistit jménem mandanta určitou obchodní záležitost za odměnu a na jeho účet. Prostřednictvím této smlouvy dostává mandatář plnou moc k zastupování mandanta při jednání se třetími stranami (např. státní úřady, dodavatelé). Smlouva je uzavírána mezi vlastníkem a projektovým manažerem. [2, 4, 6, 9]

„Ve stavební praxi se uzavírají smlouvy mandátní:

- na výkon technického dozoru investora;
- na výkon inženýrské činnosti, resp. projektového manažera ve výstavbě;
- pro obstarání úkonů v procesu výstavby (výběr zhotovitele, spolupráce při předání díla a uvedení stavby do užívání, spolupráce při vyúčtování stavby), jejichž výsledek nemá hmotnou povahu.“ [8]

Dle obchodního zákoníku [10]:

- Mandatář je povinen realizovat smlouvenou činnost dle pokynů mandanta a v souladu s jeho zájmy. Od těchto pokynů se může odchýlit jen v nezbytně nutných případech (pokud to však není zakázáno smlouvou nebo mandantem).
- Mandatář musí zařídit záležitost osobně, jen jestliže to stanoví smlouva. Při porušení odpovídá za škodu způsobenou mandantovi.
- Pokud je vyžadováno uskutečnění právních úkonů jménem mandanta, je tento povinen vystavit včas mandatáři písemně plnou moc.
- Mandatář je povinen bez zbytečného odkládání předat mandantovi věci, které za něj převzal při vyřizování záležitosti.
- Mandatář má právo smlouvu částečně nebo v celém rozsahu kdykoli vypovědět.

5 FINANCOVÁNÍ STAVEBNÍ ZAKÁZKY

5.1 Stavební zakázka

Realizování stavebních zakázek je základním stavebním kamenem všech podniků, bez této činnosti by neměl provoz podniku smysl. Je proto nezbytně nutné věnovat pozornost průběhu zakázek od samého počátku až do konce. Předmětem stavební zakázky může být dodávka prací, služeb nebo výkonů (dle smlouvy s objednatelem), na jejichž základě vzniká nové stavební dílo, příp. se upravuje to stávající. Stavební zakázky se dle zdrojů financování člení na veřejné a neveřejné (soukromé). [3]

5.1.1 *Neveřejné stavební zakázky*

U soukromé stavební zakázky je investorem fyzická nebo právnická osoba, jež požaduje dodávku prací, služeb nebo výkonů pro své osobní účely s cílem zaplatit za ni vlastními finančními prostředky. Investor uzavírá smlouvu se stavební firmou (dodavatel) v souladu s obchodním či občanským zákoníkem. Zadavatel provádí výběrové řízení na zhotovitele, jehož průběh charakterizuje sám. [3]

5.1.2 *Veřejné stavební zakázky*

Veřejné stavební zakázky jsou prováděny na základě písemného smluvního vztahu mezi zadavatelem a vybraným jedním či více dodavateli. Předmětem smlouvy mohou být stavební práce, dodávky nebo služby. Uzavírání veřejných zakázek musí být řízeno zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Od 1.4.2012 vyšla ve sbírce zákonů novela pod číslem 55/2012 upravující zmíněný zákon. Ten má devět částí a tři přílohy. [11]

Obsah zákona:

- úvod hlavička zákona
- část I. obecná ustanovení
- část II. zadávací řízení
- část III. zvláštní postupy v zadávacím řízení

- část IV. zvláštní postupy
- část V. ochrana proti nesprávnému postupu zadavatele
- část VI. seznam kvalifikovaných a certifikovaných dodavatelů, zahraniční seznam dodavatelů, rejstřík osob se zákazem plnění veřejných zakázek
- část VII. společná ustanovení
- část VIII. přechodná a závěrečná ustanovení
- část IX. účinnost. [11]

Zadavatelé veřejných zakázek:

- **veřejný zadavatel** – může být např. ČR, státní příspěvková organizace, územní samosprávný celek nebo právnická osoba financovaná z velké části státem či jiným veřejným zadavatelem;
- **dotovaný zadavatel** – fyzická nebo právnická osoba, jež není veřejným dodavatelem, ale je financovaná z více než 50% z veřejných zdrojů;
- **sektorový zadavatel** – osoba, která vykonává činnosti v zákonem stanovené oblasti (§ 4), např. plynárenství, vodárenství, teplárenství aj.;
- **centrální zadavatel** – jedná se o veřejného zadavatele provádějícího centralizované zadání pro jiného zadavatele či na jeho účet. [11]

Členění veřejných zakázek podle výše předpokládané hodnoty:

- **Veřejné zakázky malého rozsahu** – veřejná zakázka, u které předpokládaná hodnota nepřekročí 1 mil. Kč v případě zakázky na dodávky nebo služby a 3 mil. Kč u stavebních prací (vše bez DPH). Od 1.1.2014 se plánuje stanovit stejná výše limitu jak pro dodávky a služby, tak i pro zakázky na stavební práce, tj. 1 mil. Kč bez DPH.
- **Podlimitní** – každá veřejná zakázka, jejíž předpokládaná hodnota činí nejméně 1 mil. Kč u dodávek a služeb nebo 3 mil. Kč u zakázek na stavební práce, opět bez DPH. Hodnota do výše limitu nadlimitní veřejné zakázky.

- **Nadlimitní** – veřejné zakázky, u kterých předpokládaná hodnota přesáhne limit stanovený pro jednotlivé zadavatele, oblasti a druhy veřejných zakázek, případně dodávek a služeb.
- **Významná veřejná zakázka** – u státních zakázek musí předpokládaná hodnota dosáhnout minimálně 300 mil. Kč bez DPH, v případě obcí nebo krajů se jedná o částku 50 mil. Kč bez DPH. [11]

5.1.3 *Průběh stavební zakázky jako projektu*

Stavební zakázku a její průběh je možno přirovnat ke klasickému projektu, který se dělí na hrubé fáze iniciování, definování, projektování, provádění, provozování a ukončení (viz. 2.2 Fáze projektu výstavby). [3]

Životní cyklus stavební zakázky je složen ze tří základních etap:

1. **Vyhledávací fáze** – definování poptávky a zpracování stavebně-technologické studie s cílem nalezení optimální technologie, stanovení základní koncepce staveništního provozu a vyhodnocení dalších realizačních podmínek stavby.
2. **Prováděcí fáze:**
 - a. Fáze nabídky – zpracování dokumentace pro nabídkové řízení (cenová nabídka).
 - b. Fáze přípravy stavby – vypracování stavebně-technologického projektu, jenž navazuje na stavebně-technologickou studii, dodavatelem.
 - c. Fáze realizace stavby – probíhající práce na staveništi.
 - d. Fáze vyhodnocení – získání vytyčených cílů, archivace.
3. **Fáze provozování** – běžné užívání stavby spojené s odstraněním vad, záručními a pozáručními opravami. [3]

5.2 Zdroje financování investičních projektů

Financování investic se zabývá ideální skladbou finančních zdrojů na pokrytí skutečných podnikových investic. Pro financování investičních projektů je možno použít řadu nejrozumnějších zdrojů. Při rozhodování, který způsob financování bude ideální pro konkrétní projekt, je důležité zvažovat především náklady, jež náleží jednotlivým zdrojům. [5, 12]

Zdroje pro financování projektů lze rozdělit dle více hledisek, avšak nejvýznamnější jsou dvě následující:

- podle místa vzniku: interní a externí zdroje (kapitál);
- podle vlastnictví: vlastní a cizí zdroje (kapitál). [12]

Já se ve své práci zaměřím na rozdělení podle místa vzniku, popíšu tedy podrobněji členění zdrojů financování investičního projektu na interní a externí.

5.2.1 *Vlastní a cizí zdroje financování*

Vlastní kapitál je tvořen veškerými interními zdroji a emisí akcií. Veškerý ostatní kapitál lze zahrnout mezi cizí zdroje. [12]

Vlastní kapitál je považován za bezpečný zdroj financování projektů, protože se nemusí splácet. Naproti tomu cizí kapitál představuje mnohem rizikovější prostředek pro financování. „Financování cizím kapitálem/dluhem je možno charakterizovat jako substituci vlastního kapitálu kapitálem cizím s dodatečnými náklady (úroky).“ [5, s. 49] Jedná se o prostředky, jež byly podniku zapůjčeny. Proto je u cizího kapitálu nutností uhradit náklady spojené s jeho pořízením (např. úroky z úvěrů) a rovněž je potřeba tento kapitál splatit (např. jednotlivé splátky úvěrů). [5]

5.2.2 *Interní zdroje financování*

Tento typ financování investičních projektů, označovaný rovněž jako samofinancování, je možno použít pouze pro existující firmu, jelikož tyto zdroje představují výsledky vlastního podnikání. Mezi interní zdroje patří: nerozdělený zisk u soukromého sektoru,

u veřejného sektoru jsou to vlastní rozpočtové zdroje, dále odpisy a dlouhodobé finanční rezervy. [5, 12, 13]

Nerozdělený zisk je interní zdroj financování vytvořený projektem při kladném hospodářském výsledku, tedy při zisku. Jedná se o tu část zisku (po zdanění), jež nebyla rozdělena v podobě dividend, tantiém ani podílů na zisku či na tvorbu fondů. Je považován za méně stabilní zdroj (v porovnání s úvěrem nebo obligací), jelikož domnělé výše zisku nemusí být dosaženo. V tabulce 5.1 je uvedeno, jak se nerozdělený zisk ve firmě tvoří. [5, 12]

Tabulka 5.1 - Schéma tvorby nerozděleného zisku [12]

zisk běžného období
- daň z příjmu
= zisk po zdanění
- splátky úvěrů
- příděl do rezervního fondu
- příděly do ostatních fondů
- úhrada tantiém (členům představenstev)
- výplata dividend (akcionářům)
+/- časová rozlišení nákladů
+ odpisy
= nerozdělený zisk běžného roku
+ nerozdělený zisk z minulých let (počátkem roku)
= NEROZDĚLENÝ ZISK KONCEM ROKU

Odpisy jsou dalším z interních zdrojů financování investičních projektů a na rozdíl od nerozděleného zisku poměrně stabilním zdrojem. I když nevykazuje podnik zisk, jsou mu k dispozici právě odpisy. Ty mají významný vliv na výši zisku, protože jsou kladnými peněžními toky a objevují se tedy v tržbách. Odpisy zjednodušeně vyjadřují míru opotřebení majetku, odepisovat se dá hmotný i nehmotný majetek. [12]

Odpisy se člení na daňové a účetní. Ty daňové nevyjadřují reálnou hodnotu majetku a jsou pro podnik uznatelným nákladem pro potřeby daně z příjmu. Odepisování se řídí

zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Daňové odpisy se stanovují 1x ročně ke konci účtovacího období. Naproti tomu účetní odpisy, které nejsou povinné, reálně nastavují hodnotu majetku v podniku a nejsou daňově uznatelné, mají význam pouze pro účetnictví. Stanovení odpisů není uzákoněno žádným právním předpisem, ale každá firma musí mít svůj interní předpis, ve kterém lze najít veškeré informace o odepisování. Účetní odpisy se stanovují 1x za měsíc a spíše u velkých firem a nadnárodních společností. [12]

Pro odepisování je třeba začlenit odepisovaný majetek do správné odpisové skupiny (rozdělení na základě předpokládané ekonomické životnosti). Podle zákona existuje šest odpisových skupin. U daňových odpisů lze rozlišit dva způsoby odepisování – rovnoměrné a zrychlené. Liší se ve výši % u odpisových sazeb pro rovnoměrné a koeficientů pro zrychlené odepisování v jednotlivých letech. Firma si sama zvolí způsob u jednotlivých položek, ten se však až do odepsání 100% vstupní ceny, příp. zvýšené vstupní ceny, nesmí měnit. [12]

Vzorec pro roční výši odpisu u rovnoměrného odepisování:

$$Od = \frac{VC}{100} * s \quad (4.1)$$

kde

Od ...roční výše odpisu

VC ...vstupní cena

s ...odpisová sazba

Vzorce pro výši odpisů v prvním a dalších letech odepisování:

$$Od_1 = \frac{VC}{k_1} \quad (4.2)$$

kde

Od_1 ...výše odpisu v prvním roce odepisování

VC ...vstupní cena

k_1 ...odpisový koeficient pro první rok

$$Od_{2 \sim n} = \frac{2 * VC}{k_n - (n - 1)} \quad (4.3)$$

kde

*Od...*výše odpisu ve druhém a dalších letech odepisování

*ZC...*zůstatková cena

*n...*pořadový rok odepisování [12]

Dlouhodobé finanční rezervy lze považovat za poslední z interních zdrojů financování. Rezervy jsou přesně řízené zákonem o rezervách pro zjištění daně z příjmu a slouží na krytí neočekávaných požadavků, především na opravu dlouhodobého majetku. Některé rezervy jsou daňově uznatelné, snižují základ daně a označují se též jako „daňový štít“. [13, 14]

5.2.3 *Externí zdroje financování*

Jsou častěji používaným typem zdrojů financování investičních projektů, jelikož mohou být využity i u nově vzniklé firmy, nejsou totiž vázány na zisk. Hlavní nevýhodou je vyšší počet věřitelů ovlivňujících rozhodování v podniku a rovněž navyšování nákladů souvisejících s pořízením cizích zdrojů s následkem růstu zadluženosti firmy. Vyšší riziko při použití těchto zdrojů je samozřejmostí. Mezi nejpoužívanější externí zdroje lze zahrnout úvěry bankovní a dodavatelské, emise cenných papírů (akcií a obligací), finanční leasing i finanční podporu státu jako např. dotace. [5, 12, 13]

Dlouhodobé a střednědobé **úvěry** jsou v naší republice nejčastěji používanými zdroji pro financování projektů. Rozdíl je pouze v době splatnosti, střednědobé úvěry jsou splatné ve lhůtách 1 až 5 let, úvěry s delší dobou splatnosti náleží ke dlouhodobým. Bankovní úvěr může podnikatelský subjekt získat od finanční instituce formou peněz, naproti tomu dodavatelský zabezpečuje dodavatelská firma, která dlužníkovi poskytuje domluvený majetek a ten jej po sjednanou dobu splácí. Cena za půjčené prostředky je vyjádřena pomocí úroků, jež vstupují do nákladů. Poskytnutý úvěr musí být splácen formou splátek, tzv. úmor však již není nákladovou položkou, jelikož je placen z čistého zisku. Existují tři druhy splátkových kalendářů: individuální, s konstantní anuitou a s konstantním úmorem. Pro každý typ je rozdílná výše splátek i úroků. [12, 13]

Emise akcií je dalším z externích zdrojů financování investičních projektů. Podnik při vydávání akcií získává finanční prostředky pro svou činnost. Subjekty nakupující od

firmy akcie, tzv. akcionáři, se stávají jejími spoluvlastníky. Akcie je vlastnický cenný papír, rozlišují se dva typy akcií – kmenové a prioritní. [12, 13]

Kmenové akcie představují reziduální formu vlastnictví, což znamená, že požadavky majitelů jsou uspokojovány až po požadavcích státu, věřitelů a majitelů prioritních akcií. Majitel kmenových akcií se stává společníkem akciové společnosti s nárokem na výplatu dividend (nemá však právo na jejich výši), má oprávnění účastnit se a hlasovat na valné hromadě, předkupní právo na nově vydané akcie a v případě likvidace firmy mu náleží podíl z likvidačního výnosu. Jejich hlavní výhoda je spatřována ve snazší prodejnosti ve srovnání s prioritními akciemi či obligacemi, avšak nevýhodou je vyšší rizikovost. Fakt, že nejsou odpočitatelnou položkou pro daň z příjmu, je jejich další nevýhodou. [12, 13]

Majitelé prioritních akcií nejsou spolumajiteli firmy, většinou jsou prodávány zaměstnancům akciové společnosti. Majitelé těchto akcií mají nižší nároky, dividendy jsou relativně stabilní – to jsou hlavní výhody prioritních akcií. Nevýhodou je, že dividendy nelze uplatnit jako odpočitatelnou položku. [12, 13]

Obdobně jako akcie lze emitovat **obligace**. Jedná se o dluhový cenný papír, obchodovatelný na kapitálovém trhu, s dopředu nastaveným úrokem, jenž je v tomto případě výnosem a zároveň vyjadřuje cenu za poskytnuté zdroje. Úrok z obligace je možno opět zahrnout do nákladů. Podnik (stát, obec) vydává obligace s cílem získat finanční prostředky od věřitele. Veškeré nakládání s obligacemi se řídí zákonem č. 190/2004, o dluhopisech. Majitel obligace nemá právo podílet se na rozhodování firmy. Časové trvání obligace je omezeno dobou splatnosti, způsob splácení je uskutečňován povětšinou pomocí splátkového kalendáře s konstantní anuitou. Výnos, doba splatnosti i způsob splácení obligace jsou základními kritérii při rozhodování o jejich emisi. [5, 12]

Dalším externím finančním zdrojem je **leasing**. Jedná se o dlouhodobý pronájem, tzn., že leasingová společnost je po celou dobu pronájmu vlastníkem majetku a na konci období umožňuje nájemci majetek si od něj odkoupit. Nájemce splácí nájemné a zároveň přebírá zodpovědnost za vlastnictví daného majetku, tj. veškerá plynoucí rizika i výnosy. Nájemce nemůže za běžných podmínek od smlouvy odstoupit,

pronajímatel ji může předčasně ukončit jen v případě hrubého nerespektování podmínek smlouvy nájemcem. Výhodu leasingu lze spatřit v začlenění splátek do nákladů, jež snižují základ daně. Oproti odpisům je v tomto případě pořizovací cena majetku do nákladů přenesena v kratším časovém období. Cenu leasingu vyjadřuje leasingový koeficient určený poptávkou. Vyšší koeficient znamená vyšší cenu. Nevýhodou je požadovaný souhlas vlastníka ke všem prováděným změnám (např. rekonstrukce) na majetku ze strany nájemce a rovněž i dvojité placení daně (z převodu nemovitosti), jelikož předmětem leasingu bývají často nejruznější budovy či haly. [12, 13]

Dotační zdroje jsou přesně účelově zaměřeny. Jedná se o peněžní prostředky, jež jsou poskytovány veřejnými zdroji, v ČR může vybrané investiční projekty dotovat stát, EU či územně správní celky. Po dobu čerpání dotačního zdroje jsou důsledně kontrolovány nastavené podmínky a v případě jejich nedodržení hrozí penalizace nebo musí příjemce dotaci vrátit. [12]

5.2.4 Nestandardní formy financování

Mezi nestandardní typy financování lze řadit především PPP, BOOT a rizikový kapitál.

PPP projekty neboli partnerství veřejného a soukromého sektoru (Public Private Partnership) nejsou u nás moc rozšířené, nicméně začínají pronikat do českého povědomí stále více. Základ PPP projektů tvoří dlouhodobý smluvní vztah, kdy veřejný a soukromý sektor společně sdílí prospěšné i rizikové faktory. Hlavní výhodu PPP projektů lze spatřovat v tom, že dochází ke kombinování zkušeností, schopnosti a vědomostí obou sektorů a dochází k přenesení zodpovědnosti za rizika na ten ze sektorů, jenž je schopen riziko lépe spravovat. Veřejný sektor většinou zadává výkony soukromému sektoru kvůli jeho lepším odborným i organizačním schopnostem s cílem vyšší efektivity a kvality. Soukromý sektor je totiž motivován jak ziskem z vloženého kapitálu, tak i „strachem“ z jeho ztráty. Rozhodující podmínkou pro realizaci PPP projektů je ekonomická výhodnost pro veřejný sektor, tzn., že náklady soukromého sektoru musí být po celou dobu života projektu nižší, než kdyby ten stejný projekt prováděl veřejný sektor sám pomocí svých zdrojů. [5, 12]

BOOT z anglického Build-Own-Operate-Transfer, je dalším nestandardním typem financování, který však není v naší republice příliš rozšířený. Podstata tkví v tom, že umožňuje společné sdílení rizik projektu. U soukromého sektoru dojde k nabytí oprávnění na financování, projektování, provádění i dočasné provozování realizovaného projektu pro veřejného investora. Po nějaké době převede projekt za úplatu, jež pokrývá minimálně klasickou návratnost kapitálu použitého na provedení projektu, na zprostředkovatele oprávnění. [5]

Další formou nestandardního financování může být **rizikový kapitál**, který zahrnuje mnoho kapitálových investic. V takovém případě „investor investuje přímo do základního kapitálu firem, které (zpravidla) nejsou veřejně obchodovatelné. Získá tak ve firmě významný podíl, který drží dlouhodobě, a ve spolupráci s managementem firmy usiluje o výrazné zvýšení její hodnoty. Tím dochází ke zhodnocení investice a po odprodeji podílu k realizaci zisku.“ [5, s. 56] Ve většině případů je navýšení kapitálu spojeno s nezajištěným, resp. podřízeným úvěrem. Díky perspektivnímu podnikatelskému záměru získá firma lepší pozici pro poskytnutí dalších externích finančních zdrojů, jakým může být např. dlouhodobý úvěr. [5]

6 KONKRÉTNÍ INVESTIČNÍ ZÁMĚR

6.1 Informace o stavební firmě OHL ŽS, a.s.

6.1.1 O společnosti

Stavební firma OHL ŽS, a.s. je stabilní nadnárodní společnost s více než šedesátiletou tradicí. Jejím posláním je komplexní realizace stavebních děl spojená s jejich rekonstrukcí, modernizací a údržbou. Firma prosperuje v oblasti dopravní infrastruktury (železnice, silnice, letiště), nemalý podíl zakázek tvoří i realizace staveb inženýrských, energetických (plynovody, ropovody), vodohospodářských (přehrady, kanály) i ekologických (ČOV, odsolovací zařízení) a v neposlední řadě i pozemních a podzemních (nemocnice, administrativní budovy, školy). [15]

Působnost společnosti není omezena pouze na území ČR, ale realizace probíhá i v řadě evropských zemí jako jsou Bulharsko, Chorvatsko, Černá hora, Maďarsko, Slovensko aj. či asijský Ázerbájdžán. V roce 2006 došlo k přejmenování původní ŽS Brno, a.s. na dnešní OHL ŽS, a.s. a současně k připojení této firmy k mezinárodní španělské investiční a stavební Skupině OHL. [15]

Vizí celé společnosti je aktivní podíl na budování středoevropské a východoevropské soustavy dopravních staveb i na budování vodohospodářské infrastruktury. To vše souvisí s uplatňováním co nejšetrnějších a nejekologičtějších přístupů za účelem maximální ochrany ŽP. Společnost by se (v budoucnu) ráda podílela i na realizaci PPP projektů, jejichž realizace v naší republice není zatím nijak rozšířená. [15]

6.1.2 Historie společnosti

V roce 1952 vznikl státní podnik Železniční stavitelství Brno, který je předchůdcem firmy OHL ŽS, a.s. O čtyřicet let později, roku 1992, se firma ŽS Brno stala akciovou společností a po skončení první vlny kupónové privatizaci začala získávat první vlastníky. Na konci téhož roku jich měla cca 4 200 (dnes 533). Majoritním vlastníkem je dnes skupina OHL vlastníci 97,71 % akcií společnosti a to prostřednictvím české stavební společnosti ŽPSV, a.s. (částečně přímo). [15]

Společnost (její vnitřní struktura) prošla prudkým vývojem souvisejícím s vývojem stavebnictví u nás. V letech 1992-1994 měla 35 podnikatelských středisek, do roku 1999 to bylo 17 divizí a mezi léty 2000 a 2004 disponovala 4 závody. V současné době se zaměřuje na dopravní a pozemní stavby. [15]

Zajímavý je i obchodní vývoj. Pro srovnání, v roce 1992 byl obrat firmy vyčíslen cca na 500 mil. Kč. O téměř dvacet let později, roku 2011 již roční obrat (podle českých účetních standardů) přesáhl hranici 11,9 miliard Kč. [15]

6.1.3 Organizační struktura

Příloha A zobrazuje organizační schéma společnosti, jež byla změněna na počátku roku 2012. Mezi nejvýznamnější změnu patří sloučení dvou divizí (domácího španělského stavitelství a mezinárodního stavitelství) v jednu za účelem optimalizovaného využívání lidského a technického potenciálu a za účelem dosažení co nejvyšší efektivity při vzájemné spolupráci napříč celou skupinou. Znamená to, že původní oborová forma, tj. dva závody (Dopravní stavby a Pozemní stavby) přechází na regionální formu řízení. Výjimku tvoří závod Železnice se zachovanou celosvětovou působností. [16]

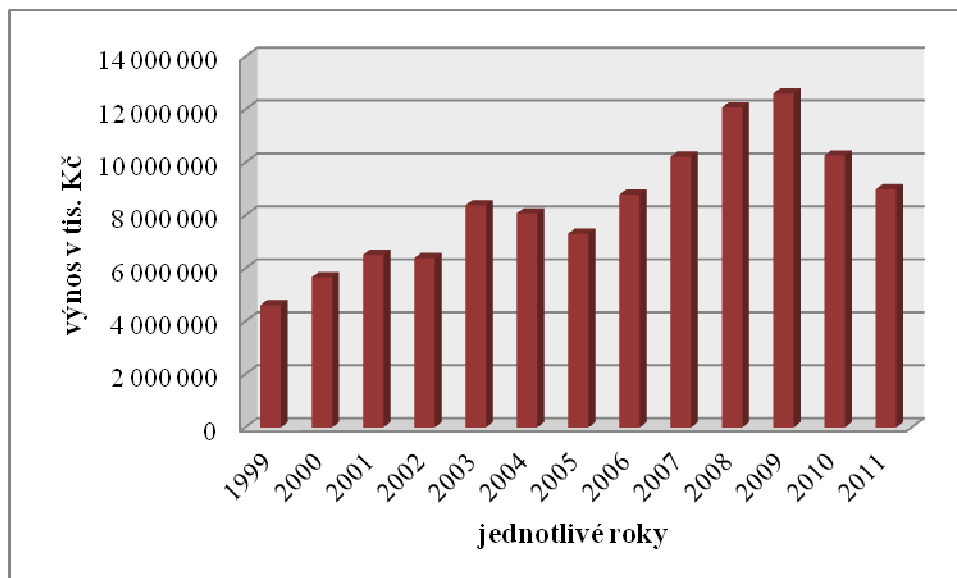
6.1.4 Ekonomické informace

Společně s firmami Skanska, Metrostav, Eurovia CS a Strabag (všechny jsou akciové společnosti) se řadí mezi 5 nejvýznamnějších stavebních firem v ČR. [15]

Jak ukazuje obrázek 6.1, během posledního desetiletí docházelo k výraznému meziročnímu nárůstu tržeb, který pozastavila až v roce 2010 ekonomická krize spojená s úspornými opatřeními vlády. Tato opatření snížila počet potenciálně realizovaných veřejných zakázek. V loňském roce bylo 76 % zakázek realizováno v naší republice a zbytek, tj. 24 %, v zahraničí. V roce 2012 bylo současně se změnou organizační struktury naplánováno i výrazné snížení nákladů na řízení a obsluhu. [15]

I přestože došlo oproti roku 2010 k poklesu tržeb (o 12,4 %), zvýšila se významně rentabilita i čistý zisk. Společnost je stabilizovaná v oblasti financování, finanční nástroje bankovního trhu dosahovaly úrovně téměř 14 mld. Kč. [15]

Produkce podle oborů se v průběhu roku 2011 začala postupně srovnávat. Sektor železničních staveb se na celkové produkci podílel 35,2 %, podíl inženýrských a silničních staveb dosahoval 33,8 % a podíl pozemních staveb vzrostl na 29,8 %. [15]



Obrázek 6.1 - Výnosy OHL ŽS za posledních 13 let [15]

6.2 Informace o zakázce

6.2.1 Základní informace

Název zakázky:	Rekonstrukce lůžkové části nemocnice TGM Hodonín, p.o. – 1. část.
Limity:	podlimitní
Datum zveřejnění:	21.12.2010
Veřejný zadavatel:	Nemocnice TGM Hodonín, příspěvková organizace
Zástupce zadavatele:	RTS, a.s.
Adresa veř. zadavatele:	Purkyňova 11, Hodonín 69526
Stát:	CZ
Kontaktní místa:	Jitka Horňáková
Předmět činnosti:	Zdravotnictví
Druh zakázky:	Stavební práce, provádění
Kód NUTS:	CZ062

Předpokládaná hodnota: 68 500 000,00 CZK (bez DPH)

Předpokládaná lhůta: zahájení 1.3.2011

dokončení 31.12.2011

Jedná se o veřejnou podlimitní zakázku, jejímž předmětem je rekonstrukce části areálu nemocnice v Hodoníně. Jelikož předmětné stavby v areálu nevyhovují dnešním požadavkům, bylo nutné provést rekonstrukci spojenou s likvidací materiálu. Provozy a budovy plánované k rekonstrukci byly v havarijním stavu a mimo jiné hrozilo i uzavření provozu z hygienických důvodů. Byla tudíž provedena celková rekonstrukce lůžkového pavilonu léčebné rehabilitace a fyzioterapie, rekonstrukce prádelny a kuchyně. Zakázka byla realizována v roce 2011. Stavba není členěna na stavební objekty ani provozní soubory.

Veřejné zakázky se řídí Zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Zde jsou uzákoněny veškeré informace týkající se celého průběhu zakázky. Veřejným zadavatelem byla Nemocnice TGM Hodonín, příspěvková organizace. Zhotovitelem se po výběrovém řízení stala firma OHL ŽS, a.s. Dotace poskytnuté na konkrétní záležitost musí být plně účelově využity. Zdrojem financí pro tuto zakázku se stal jihomoravský kraj, který poskytl finanční prostředky ve výši 26 mil. Kč na rekonstrukci léčebné rehabilitace a fyzioterapie a kuchyně. Rekonstrukce prádelny byla financována z vlastních provozních nákladů nemocnice, jednalo se o částku 1 mil. Kč.

6.2.2 Lůžkový pavilon

Stávající lůžkový pavilon je situován ve východní části areálu nemocnice a je napojen ze severní strany na provozní pavilon. Provozní objekt je dvoupodlažní zděná budova z přelomu 40. a 50. let minulého století. K provoznímu objektu byl později dostavěn jednopodlažní objekt se sklady a archívy. Lůžkový pavilon je čtyřpodlažní budova z konce čtyřicátých let minulého století. Jedná se o objekt složený z krátkého čtyřpodlažního křídla s nosnými ŽB sloupy cca 600x600 mm, ŽB trámovými stropy s podélnými průvlaky a obvodovým pláštěm z plných cihel. Střední část pavilonu je pětipodlažní s kruhovými ŽB sloupy, dvěma centrálními schodišti a šachtou lůžkového výtahu. Strop je zde rovněž ŽB trámový. Východní pětipodlažní křídlo je tvořeno zděnými nosnými stěnami a ŽB stropy a poslední část, třípodlažní spojovací krček, je

tvořen nosnými ŽB sloupy a taktéž ŽB stropy, kdy ŽB v obou směrech vynáší stropní desku s náběhy. Vše je zastřešeno sedlovou střešní konstrukcí s dřevěnými příhradovými vazníky a plechovou krytinou.

Nosnou konstrukci všech částí lůžkového pavilonu tvoří monolitický ŽB skelet. Budova je pravděpodobně založena na monolitických ŽB základových pasech. Tvar základů, hloubka základové spáry ani šířka základových pasů není známa.

Stav budovy odpovídá jejímu stáří, nosné prvky budovy jsou relativně v dobrém stavu. Obvodové zdivo ani střední zdi nevykazují trhliny či jiné poruchy. Vizuální prohlídkou objektu nebyly zaznamenány žádné závažnější poruchy, avšak průzkum v jiné části lůžkového pavilonu zjistil místní porušení ŽB prvků a značnou karbonataci betonu (ten již nezajišťuje ochranu výztuže před korozi).

Provádění všech stavebních úprav je podmíněno předchozím provizorním podepřením okolních konstrukcí, které jsou těmito pracemi dotčeny. Pokud se při stavebních a bouracích pracích objeví pochybnosti o kvalitě stávajících nosných konstrukcí a možné nosné funkci bouraných konstrukcí, je nutno tyto skutečnosti konzultovat se statikem.

6.2.3 Léčebná rehabilitace a fyzioterapie

Rekonstruované prostory určené pro rehabilitaci a fyzioterapii se nacházejí v 1.PP a to v celém západním křídle a v levé části spojovacího krčku. V rámci rekonstrukce se mění stávající dispozice, jež souvisí s úpravami stavebních otvorů v nosných stěnách. Rekonstrukce nepředpokládá žádné závažnější zásahy do stávajících nosných ŽB konstrukcí.

6.2.4 Manipulace s prádlem

V současné době je provozní uspořádání objektu nevyhovující. Z tohoto důvodu bude sklad prádla přesunut z 1.NP provozního objektu do 1.PP ve východní části dlouhého křídla lůžkového pavilonu. Pro docílení nové dispozice budou odstraněny některé příčky a následně vyzděny nové, rovněž budou vybudovány nové podlahy, podhledy a vyměněny prvky PSV. Součástí uvažované rekonstrukce je i dílčí jednopodlažní

přístavba ve východní části lůžkového objektu – přístavba manipulačního prostoru „prádla“.

6.2.5 Kuchyně

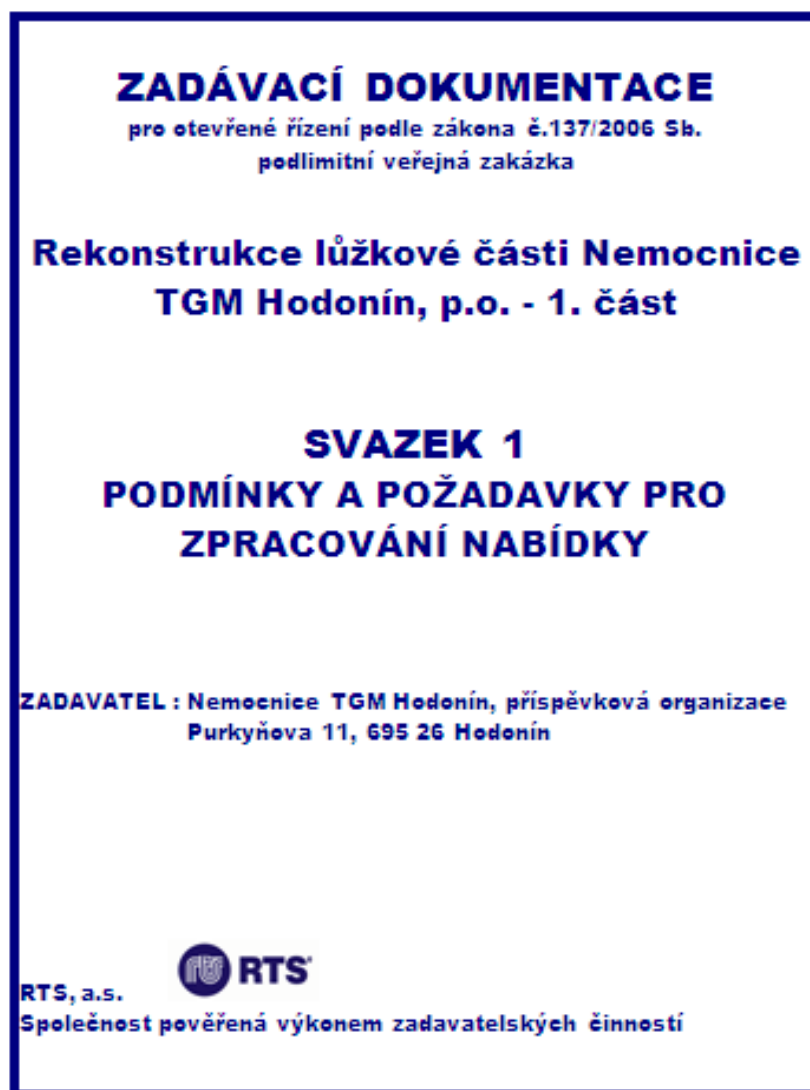
Provozní uspořádání objektu opět v současné době nevyhovuje. V úrovni 1.PP se nachází pomocné prostory kuchyňského provozu a sklady, v 1.NP je situována vývařovna kuchyně, bývalá prádelna, sklad prádla a archiv. Rozdělení prostorů stravovacího provozu do dvou podlaží je nevyhovující.

V navrhovaném stavu bude stravovací provoz umístěn celý do 1.PP. Hlavní výrobní plochou je kuchyně se samostatným úsekem dietní přípravy stravy. Kolem kuchyně jsou uspořádány pomocné prostory a jiné související prostory (např. studená kuchyně, sklady, hrubá příprava zeleniny či manipulace s vozíky). Na kuchyň navazuje výdejní linka stravy a jídelna pro zaměstnance. Transportní trasa pro pacienty bude vedena chodbou do schodišťového prostoru lůžkové části a dále výtahem do jednotlivých podlaží. V hale se rovněž nachází kancelář vedoucí kuchyně, kancelář dietní sestry a šatna pro personál vč. sociálního zázemí. Toto provozní uspořádání zcela vylučuje křížení provozů.

6.3 Zadávací dokumentace

Dle §151 zákona o veřejných zakázkách je možné, aby se veřejný zadavatel při výkonu svých práv a povinností spojených se zadávacím řízením či soutěží o návrh nechal zastupovat jinou osobou (právníckou či fyzickou). Ta musí splňovat podmínku nepodjatosti a nesmí být účastníkem zadávacího řízení, v němž zadavatele zastupuje. Je vhodné ošetřit smluvní vztah mezi veřejným zadavatelem a jeho nástupcem písemnou smlouvou (např. mandátní). Zákon dále ustanovuje, které činnosti není oprávněn zadavatel svému zástupci svěřit. Jedná se o samotné zadání VZ, vyloučení dodavatele z účasti v řízení, zrušení samotného řízení, rozhodování o výběru nejvhodnějšího návrhu, zrušení soutěže o návrh či rozhodování o formě vyřizování námitek, pokud se vyskytnou. [11]

Jak již bylo řečeno, veřejným zadavatelem je Nemocnice TGM Hodonín, příspěvková organizace. Zástupcem tohoto zadavatele je firma RTS, a.s. se sídlem v Brně na Lazaretní ulici č. 13 (viz obrázek 6.2). Za zadání odpovídá ředitel divize Veřejné zakázky.



Obrázek 6.2 - Zadávací dokumentace RTS, a.s.

6.3.1 Předmět veřejné zakázky

Předmět VZ musí být klasifikován v oznámení o zahájení zadávacího řízení. Předmětem této konkrétní zakázky je rekonstrukce lůžkové části nemocnice TGM Hodonín, příspěvková organizace – 1. část. Technické podmínky jsou stanoveny v PD pro provedení stavby, jež je nedílnou součástí zadávací dokumentace a která je podkladem

pro vypracování nabídky. Obchodní podmínky jsou stanoveny formou návrhu smlouvy, taktéž nedílnou součástí zadávací dokumentace. Zadávací dokumentace obsahuje v souladu se zákonem o VZ podrobný výkaz výměr požadovaných konstrukcí a prací (v tištěné i elektronické podobě). Pokud nastane nějaký rozpor mezi výkresovou a textovou částí a výkazem výměr, je prioritním dokumentem pro zpracování nabídkové ceny tištěná forma výkazu výměr.

6.3.2 *Lhůta a místo pro provedení stavby*

Zadavatel pro zpracování nabídky stanoví předpokládaný termín zahájení a požadovaný termín dokončení stavby. Předpokládaný termín zahájení je termín, kdy se předpokládá zahájení stavebních prací předáním a převzetím staveniště mezi zadavatelem a vítězným uchazečem. Stanovený požadovaný termín dokončení je den, kdy dojde k předání hotového díla vítězným uchazečem a převzetí díla zadavatelem. Tento termín je stanoven jako limitní. V nabídce od uchazeče může být termín dokončení stanoven před daným termínem nebo právě ve stanoveném termínu, nikoliv však po stanoveném termínu.

Zadávací lhůta je doba, po kterou je uchazeč svou nabídkou vázán. Tato lhůta je rovněž stanovena zadavatelem v oznámení o zahájení zadávacího řízení a začíná běžet v okamžiku skončení lhůty pro podání nabídek a je ukončena dnem oznámení zadavatele o výběru nejvhodnější nabídky. Délka zadávací lhůty činí 90 kalendářních dnů.

6.3.3 *Objektivní podmínky pro překročení výše nabídkové ceny*

To je možné pouze za podmínek stanovených v obchodních podmínkách, zejména pokud dojde v průběhu realizace stavby ke změnám sazby DPH. V takovém případě bude nabídková cena upravena dle sazby daně platné v době vzniku zdanitelného plnění.

6.3.4 Nabídková cena jako hlavní hodnotící kritérium

Nabídkovou cenou se rozumí celková cena za provedení stavby včetně DPH. Obsahuje všechny nutné náklady k realizaci, včetně nákladů souvisejících (např. náklady na zařízení staveniště, na předpokládaná rizika spojená s umístěním stavby či kurzové vlivy). Tyto související náklady budou zahrnuty do ceny stavebních objektů.

Nabídková cena bude zpracována uvedením cen za jednotlivé stavební objekty, což uchazeč dokládá položkovým rozpočtem. Formulář pro uvedení nabídkové ceny je součástí zadávací dokumentace. Veškeré ceny budou uvedeny v Kč.

Pokud chce uchazeč nabídnout zadavateli slevu, musí ji promítnout do jednotkových cen jednotlivých položek rozpočtu. Jiná forma slevy není povolena (např. paušální částkou za celou stavbu).

Je stanovena nabídková cena, jejíž limit nemůže uchazeč překročit. V případě, že by se tak stalo, zadavatel tuto nabídku nemůže přijmout.

6.3.5 Dílčí hodnotící kritérium

Zadavatel stanovil i jedno dílčí hodnotící kritérium. Tím je lhůta plnění v týdnech. Do lhůty se započítává každý započatý týden plnění. Zadavatelem požadovaný limitní termín dokončení je stanoven na 30.12.2011 a každý uchazeč musí na tento požadavek přistoupit a musí ho zakomponovat do své nabídky a počítat s ním při sestavování cenové kalkulace.

6.3.6 Požadavky na kvalifikaci

Požadavky na kvalifikaci uvede zadavatel dle zákona o veřejných zakázkách a jsou součástí oznámení o zahájení zadávacího řízení. Každý uchazeč je povinen nejpozději do lhůty stanovené pro podání nabídek prokázat svoji kvalifikaci. Ta spočívá ve splnění kvalifikačních předpokladů **základních, profesních, technických, ekonomických a finančních**. Uchazeč může prokázat svou kvalifikaci výpisem ze seznamu kvalifikovaných dodavatelů či certifikátem vydaným v rámci certifikovaných dodavatelů. Předložený výpis ze seznamu nesmí být starší než 3 měsíce, certifikát

maximálně 1 rok. Pokud dodavatel není schopen prokázat splnění určité části kvalifikace, může tak učinit prostřednictvím subdodavatele a to na základě uzavřené smlouvy. Dodavatel nemůže prokazovat kvalifikaci prostřednictvím subdodavatele v případě výpisu z obchodního rejstříku (§ 54 a) zákona o veřejných zakázkách).

Pokud se jedná o zahraničního uchazeče, ten prokazuje splnění kvalifikace způsobem podle právního řádu platného v zemi jeho sídla, místa podnikání či bydliště, a to v rozsahu požadovaném veřejným zadavatelem. V případě, že v dané zemi právní řád určitý doklad nevydává, zahraniční dodavatel učiní čestné prohlášení. Veškeré doklady předkládá zahraniční uchazeč v původním jazyce s připojením úředně ověřeného překladu do jazyka českého. K prokázání kvalifikace je možno použít výpis ze zahraničního seznamu kvalifikovaných dodavatelů či příslušný zahraniční certifikát.

Splnění základních kvalifikačních předpokladů prokazuje uchazeč čestným prohlášením, které nesmí být starší než 90 dní a jehož vzor je přílohou č. 9.

Pro splnění profesních kvalifikačních předpokladů musí uchazeč předložit výpis z obchodního rejstříku (ne starší než 90 dní) či jiné obdobné evidence, doklad o oprávnění k podnikání a doklad o odborné způsobilosti dodavatele či subdodavatele.

Aby uchazeč prokázal splnění ekonomických a finančních předpokladů, musí předložit údaj o celkovém obratu, přičemž minimální obrat za stavební práce v každém ze tří předchozích období musí dosahovat minimálně 180 mil. Kč/rok bez DPH. Pro tuto informaci je k dispozici formulář pro uvedení výše obratu (viz příloha č. 10).

Na prokázání splnění technických předpokladů je potřeba předložit seznam stavebních prací za posledních 5 let, k tomu slouží formulář pro uvedení referenčních staveb (viz příloha č. 11), a osvědčení objednatelů o řádném plnění nejvýznamnějších z těchto prací (s uvedením ceny, doby a místa provádění prací). Limit pro splnění předpokladu je stanoven na minimálně dvě zakázky na rekonstrukce budov s limitem 20 mil. Kč bez DPH každé z nich. Kromě seznamu stavebních prací ještě uchazeč předloží certifikát systému řízení jakosti (ČSN EN ISO 9000) a certifikát systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS 18001.

6.3.7 Požadavky na zpracování nabídky

Nabídkou se rozumí návrh smlouvy předložený uchazečem v otevřeném řízení vč. dokumentů a dokladů požadovaných zákonem nebo zadavatelem v zadávacích podmínkách. Součástí nabídky jsou i doklady a informace prokazující splnění kvalifikace. Všechny části musí být uvedeny v jazyce českém (příp. doplněny úředním překladem do českého jazyka) a musí být podepsána osobou oprávněnou jednat a podepisovat za uchazeče popřípadě statutárním orgánem zmocněnou osobou. Nabídka může být podána pouze v písemné formě a v jedné uzavřené obálce s názvem VZ.

Nabídka uchazeče musí být členěna do samostatných částí řazených za sebou. Nabídka musí obsahovat:

- vyplněný formulář „krycí list nabídky“
- prohlášení dodavatele, z něhož vyplývá, že je uchazeč vázán celým obsahem nabídky po celou dobu běhu zadávací lhůty
- návrh smlouvy (SoD) včetně:
 - formuláře pro rekapitulaci nabídkové ceny
 - formuláře pro hodnocení nabídek
 - položkových rozpočtů
 - časového harmonogramu postupu stavebních prací
 - finančního harmonogramu plnění veřejné zakázky
 - CD textové části
- doklady prokazující splnění základních kvalifikačních předpokladů
 - čestné prohlášení dodavatele
- doklady prokazující splnění profesních kvalifikačních předpokladů
 - výpis z obchodního rejstříku
 - živnostenský list
 - osvědčení o autorizaci
- doklady prokazující splnění ekonomických a finančních předpokladů
 - výkaz obrátu
- doklady prokazující splnění technických kvalifikačních předpokladů
 - údaje o referenčních zakázkách

- osvědčení objednatele
- certifikát dle norem řady ČSN EN ISO 9000
- certifikát systému BOZP OHSAS 18001

V případě nabídky podané společně více dodavateli musí být součástí nabídky kromě výše uvedených částí ještě i originál nebo úředně ověřená kopie smlouvy dle zákona o VZ (§ 51 odstavec 6). Tato listina musí být opatřena razítky a podpisy oprávněných osob všech účastníků společné nabídky. Základní kvalifikační předpoklady musí samozřejmě splňovat všichni zúčastnění dodavatelé.

6.3.8 Ostatní podmínky zadávacího řízení

V případě nesouladu mezi údaji obsaženými v oznámení o zahájení zadávacího řízení a v zadávací dokumentaci jsou určující vždy podmínky zveřejněné v oznámení o zahájení zadávacího řízení.

Zadavatel má právo na změnu nebo úpravu podmínek stanovených zadávací dokumentací. Tato změna však musí být provedena písemnou formou nejpozději šest dnů před uplynutím lhůty pro podání nabídek.

Zadavatel nepřipouští žádné varianty nabídek ani rozdělení VZ na části. Rovněž nepožaduje po uchazečích poskytnutí jistoty dle zákona.

6.3.9 Hodnocení nabídek dle hodnotících kritérií

Základním hodnotícím kritériem je ekonomická výhodnost nabídky. Nabídky budou posuzovány podle dílčích hodnotících kritérií, které jsou uvedeny v tabulce 6.1 včetně jejich vah.

Tabulka 6.1 - Hodnotící kritéria

KRITERIUM	VÁHA [%]
celková nabídková cena vč. DPH	80
lhůta plnění v týdnech	20

Dílčí hodnotící kritérium, u kterého je nejvýhodnější minimální hodnota, se klasifikuje tak, že nejnižší hodnotě je přiřazeno 100 bodů. Ostatní hodnocené nabídky získávají bodovou hodnotu, jež vznikne násobkem 100 a poměru hodnoty nejvýhodnější nabídky k hodnotě hodnocené nabídky.

Dílčí hodnotící kritérium s nejvýhodnější maximální hodnotou se klasifikuje přiřazením 100 bodů právě nejvyšší hodnotě. Ostatní hodnocené nabídky se obodují rovněž násobkem 100 a poměru hodnot.

Dílčí hodnotící kritérium, u něhož nelze vyjádřit výslednou hodnotu číselně, se klasifikuje tak, že hodnotící komise sestaví pořadí nabídek od nejvhodnější k nejméně vhodné a přiřadí té nejvhodnější 100 bodů a ostatním nabídkám počet bodů odpovídající míře splnění kritéria v poměru k nejvhodnější nabídce.

V případě, že hodnotící komise shledá nějakou hodnotu dílčího hodnotícího kritéria za nepřiměřenou, přidělí tomuto kritériu 0 bodů.

Pro celkové hodnocení nabídky se bodová hodnota násobí vahou kritéria. Součet ze všech dílčích kritérií určí výslednou bodovou hodnotu nabídky. Celkové pořadí je logicky dáno absolutní hodnotou bodové hodnoty nabídky. V případě rovnosti dvou či více nabídek rozhoduje o celkovém pořadí nabídek pořadí v kritériu s nejvyšším stupněm významu a v případě shody i v tomto kritériu pak pořadí v kritériu nabídková cena. Pokud i v tomto případě budou bodové hodnoty dvou či více nabídek shodné, rozhodne o pořadí nabídek los za účasti těch uchazečů, jejichž nabídky získaly shodné bodové hodnoty.

6.3.10 Prohlídka místa plnění

Zadavatel určí čas a místo prohlídky. Prohlídka místa budoucího plnění se mohou zúčastnit maximálně 2 zástupci každého uchazeče. Prohlídka slouží výhradně k seznámení dodavatelů se stávajícím místem budoucího plnění a s jeho technickými a provozními parametry. Pokud vzniknou po prohlídce nějaké nejasnosti vztahující se k obsahu zadávací dokumentace, je dodavatel povinen vznést tento dotaz písemně. Zadavatel dotaz i s odpovědí předá všem dodavatelům, kterým byla poskytnuta zadávací dokumentace.

6.3.11 Obsah zadávací dokumentace

- Svazek 1 zadávací dokumentace – Podmínky a požadavky pro zpracování nabídky včetně příloh
 - Formulář Krycí list nabídky
 - Formulář pro rekapitulaci nabídkové ceny
 - Vzor čestného prohlášení
 - Formulář pro hodnocení nabídek
 - Formulář pro uvedení výše obratu uchazeče
 - Formulář pro uvedení referenčních zakázek
- Svazek 2 zadávací dokumentace – Obchodní podmínky formou návrhu SoD
- Svazek 3 zadávací dokumentace – Projektová dokumentace pro provedení stavby
- Svazek 4 zadávací dokumentace – Soupis stavebních prací, dodávek a služeb s výkazem výměr
- Svazek 5 zadávací dokumentace – Elektronická podoba zadávací dokumentace Svazku 1 (včetně příloh) a Svazku 2
- Svazek 6 zadávací dokumentace – Elektronická podoba výkazu výměr a soupisu stavebních prací, dodávek a služeb

Pokud dodavatel žádá o poskytnutí dodatečných informací k zadávací dokumentaci, musí tak učinit nejpozději dvanáct dnů před uplynutím lhůty pro podávání nabídek. Zadavatel má povinnost tyto informace doručit všem uchazečům ve lhůtě maximálně šest dnů po obdržení žádosti dodavatele. Z důvodu časové úspory se vše děje elektronickou formou.

Zadavatel může zrušit zadávací řízení za podmínek stanovených v zákoně. V takovém případě nevzniká dodavatelům vůči zadavateli jakýkoliv nárok.

6.3.12 Komunikace mezi zadavatelem a dodavatelem

Veškeré písemnosti v zadávacím řízení lze doručit osobně, poštou, kurýrní službou, elektronickými prostředky či jiným způsobem (např. faxem). V případě jiného než

písemného formátu, je potřeba takovéto jednání potvrdit písemně do tří pracovních dnů. Doručení zástupci zadavatele se považuje za doručení samotnému zadavateli.

Podá-li nabídku více dodavatelů společně, je jejich povinností uvést ve své nabídce adresu pro doručování písemností zadavatele. Odesláním písemnosti na tuto adresu se má za to, že ji zadavatel odeslal všem účastníkům společné nabídky. Zadavatel má však právo odeslat písemnost i každému účastníkovi společné nabídky samostatně.

7 OPTIMALIZACE NÁKLADŮ NA ZAKÁZKU

V této části práce se budu zabývat optimalizací, tj. snížením ceny při zachování kvality. Nalezením vhodných stavebních dílů v nabídkovém rozpočtu, analýzou ceny jejich jednotlivých položek a následným vyhledáním variantních řešení se pokusím zredukovat náklady.

Jelikož je nabídková cena hlavním hodnotícím kritériem u dané veřejné zakázky, budu se snažit tuto cenu dostat na co nejnižší možnou úroveň (z pohledu stavební firmy OHL ŽS, a.s.), aby bylo možné v silné konkurenci obstát. V dnešní době stále ještě trvající ekonomické krize jde mnoho firem na trh s nabídkou, která pouze pokryje jejich náklady, zisk je tedy pouze nepatrný, často dokonce i nulový.

Po konzultaci s odborníkem z praxe a po mém následném zvážení jsem si nakonec vybrala k porovnání tři konstrukční části stavby – sádrokartony, truhlářské konstrukce (dveře a okna) a keramické podlahy a obklady. U těchto částí se budu snažit „stlačit“ náklady takovým způsobem, aby nabídková cena byla konkurenceschopná. Rozhodla jsem se, že sádrokartony, podlahy a obklady budou realizovány svépomocí a pokusím se k nim najít levnější dodavatele, kdežto truhlářské konstrukce, tzn. jejich dodávku a montáž, zadám vybranému subdodavateli.

7.1 Zpracování obecné nabídkové ceny

Do samostatného celku byly zařazeny finanční prostředky na výměnu oken a úpravu fasády včetně jejího zateplení. Zde je předpokládáno financování z prostředků strukturálních fondů EU, popřípadě vlastních zdrojů nemocnice – tyto práce nejsou součástí dodávky tohoto objektu. Součástí této etapy je pouze demontáž stávajících oken v 1.PP a nachystání otvorů pro osazení okenních konstrukcí v tomto podlaží. V 1. NP zůstanou prozatímne osazeny stávající okna.

Poté, co uchazeči obdrží od zadavatele zadávací dokumentaci, začnou sestavovat nabídkovou cenu. Tu si každý uchazeč zpracuje na základě ocenění slepého výkazu výměr, jedná se o tzv. předběžnou kalkulaci. Do nabídkové ceny musí být zahrnuty

všechny požadavky definované zadavatelem. Já jsem cenovou nabídku obdržela od firmy OHL ŽS, a.s.

I když už předem firma ví, které části zakázky bude provádět svépomocí a které části zadá subdodavatelům, provede ocenění výkazu výměr vlastní vnitropodnikovou kalkulací celé zakázky za použití firemních cen. Až poté osloví potenciální subdodavatele za účelem zpracování kalkulací na jimi poskytovanou práci a materiál. Na základě toho může firma porovnat, zda pro ni bude v daných případech výhodnější obrátit se právě na subdodavatele. V dnešní době za dané situace na trhu platí, že je výhodnější zajistit si zakázku pomocí subdodavatelů. Podnik jednak ušetří náklady, které by v případě provádění zakázky svépomocí musel vynaložit na vlastní zaměstnance, a jednak si může částečně řídit cenu za subdodávku. Poté firma na základě zadaných kritérií, kterými může být kromě ceny i lhůta plnění, vybere nejvhodnějšího subdodavatele. Tohoto subdodavatele osloví pouze v případě, že vyhraje výběrové řízení a podaří se jí danou zakázku získat (sepsáním SoD se zadavatelem). Následně stavební firma tyto kalkulace od subdodavatele zahrne do nabídkového rozpočtu a uzavře s vybraným subdodavatelem také SoD obsahující veškeré zákonem dané náležitosti.

Celá zakázka je rozdělena na tři části, kterými jsou léčebná rehabilitace a fyzioterapie, manipulace s prádlem a kuchyně. Předpokládaná hodnota celé zakázky nesmí dle zadavatele překročit hodnotu 68 500 000 Kč bez DPH. Limit pro jednotlivé části VZ není stanoven, jelikož je prováděna jako celek, rozdělení zakázky na části zadavatel nepovolil. Celková nabídková cena v původním případě (bez započítání slev apod.) činí 59 415 730 Kč bez DPH. Tato cena v sobě zahrnuje i VRN. Z toho vyplývá, že firma by s touto nabídkovou cenou do výběrového řízení sice jít mohla, avšak vzhledem k silné konkurenci nebude na škodu pokusit se tuto nabídkovou cenu stlačit. Musím tedy nějakým způsobem snížit náklady na zakázku, tj. optimalizovat je.

7.1.1 Původní nabídková cena léčebné rehabilitace a fyzioterapie

Původně vykalkulovaná nabídková cena za část léčebná rehabilitace a fyzioterapie dosahuje hodnoty 20 342 889 Kč bez DPH. V tabulce 7.1 lze vidět, jak se na této výsledné ceně podílejí jednotlivé části základních rozpočtových nákladů. Nejvyšší

částka je nerozpočtována za stavební část, tedy 11 067 177 Kč bez DPH. V této stavební části bude prostor pro následnou optimalizaci.

Tabulka 7.1 - ZRN pro část léčebná rehabilitace a fyzioterapie

Základní rozpočtové náklady	20 342 889 Kč
Architektonické a stavební řešení – stavební část	11 067 177 Kč
Zařízení pro vytápění staveb	1 689 157 Kč
Zařízení vzduchotechniky	2 047 091 Kč
Měření a regulace (MaR)	487 180 Kč
Elektrická požární signalizace EPS	31 248 Kč
Zdravotně technická instalace	2 445 025 Kč
Zařízení silnoproudé elektrotechniky a bleskosvody	1 352 430 Kč
Strukturovaná kabeláž (SK)	287 431 Kč
Rozvody pro místní rozhlas (MR)	50 583 Kč
Vyvolávací systém (komunikace pacient-sestra) VS	124 027 Kč
Rozvody medicinálních plynů	761 538 Kč

7.1.2 Původní nabídková cena manipulace s prádlem

Původní nabídková cena za část manipulace s prádlem je stanovena na 6 231 132 Kč bez DPH, jedná se o nejnižší částku ze všech tří částí rekonstruovaného pavilonu. Je již navýšena i o VRN. Z tabulky 7.2 vyplývá, že prostor pro optimalizaci v této části bude rovněž mnohem nižší, jedná se o částku 4 726 257 Kč bez DPH.

Tabulka 7.2 - ZRN pro část manipulace s prádlem

Základní rozpočtové náklady	6 231 132 Kč
Stavební část	4 726 257 Kč
Zdravotně technická instalace	182 345 Kč
Vytápění	265 809 Kč
Vytápění – Dodatek č. 1	309 576 Kč
Vzduchotechnické zařízení	40 063 Kč
Umělé osvětlení a vnitřní silnoproudé rozvody	377 881 Kč
Strukturovaná kabeláž	244 719 Kč
Místní rozhlas	26 380 Kč
Elektrická požární signalizace	13 652 Kč
Hromosvod	13 154 Kč
Rozvody medicinálních plynů	31 296 Kč

7.1.3 Původní nabídková cena kuchyně

Nejvyšší původně vykalkulovaná cena je pro část kuchyně. Jedná se o částku 32 841 709 Kč bez DPH. Tato částka je již navýšena o VRN, které zahrnují náklady na zařízení staveniště (3 %), kompletační činnost (2,5 %) a provoz investora (1 %). Celkem jde tedy o částku 1 349 248 Kč bez DPH. V tabulce 7.3 lze vidět, že částka za stavební část je vyčíslena na 22 106 910 Kč bez DPH.

Tabulka 7.3 - ZRN pro část kuchyně

Základní rozpočtové náklady	32 841 709 Kč
Stavební část	22 106 910 Kč
Zdravotně technická instalace	1 302 903 Kč
Vytápění	1 420 050 Kč
Vzduchotechnické zařízení	3 037 630 Kč
Umělé osvětlení a vnitřní silnoproudé rozvody	2 546 241 Kč
Strukturovaná kabeláž	387 341 Kč
Trubkování pro slaboproudé rozvody	10 874 Kč
Hromosvod	64 879 Kč
Měření a regulace	445 262 Kč
Vertikální doprava	- Kč
Technologie chlazení	279 155 Kč
Technologie stravování	1 240 464 Kč

7.1.4 Původní nabídková cena celkem

Zadavatel definoval dvě hodnotící kritéria, na základě kterých bude danou zakázku posuzovat. Prvním je již zmíněna nabídková cena a tím druhým lhůta provádění. V dnešní době se již od tohoto dvoukritériálního modelu upouští, jelikož mohlo docházet ze strany uchazečů k přeceňování lhůty provádění a záměrnému uvádění příliš krátké lhůty za účelem vyššího bodového ohodnocení. Proto se dnes jako hlavní hodnotící kritérium uvádí nabídková cena s cca 90% vahou a maximálně 10 % se ponechává pro druhé kritérium a to lhůtu výstavby (někdy pouze cena). Zároveň by se měly uvádět hranice lhůty provádění, tj. nějaké minimum a maximum, které může uchazeč ve své nabídce uvést.

V prvotní výši nabídkové ceny, která byla provedena vnitropodnikovou kalkulací, jsou oceněny i okna a dveře, které však budou provedeny jako subdodávka. Původní cena za dílo je stanovena ve výši 59 415 730 Kč bez DPH.

Krycí listy stavebních částí jednotlivých rekonstruovaných objektů lůžkového oddělení společně s rekapitulacemi jsou součástí přílohy B. Jedná se o původně rozpočtovanou nabídkovou cenu.

7.2 Upravená nabídková cena

V tabulce 7.4 jsou uvedeny náklady, se kterými budu pracovat. Náklady jsem rozdělila podle rekonstruovaných částí objektu nemocnice, tj. kuchyně, prádlo a rehabilitace, a rovněž dle vybraných stavebních dílů, kterými jsou sádkartonové konstrukce, truhlářské konstrukce, podlahy z dlaždic a obklady, obklady keramické a posledním dílem jsou vnější výplně otvorů, do kterých patří některé typy dveří a oken a garážová vrata v prádelně. Tyto celkové náklady se pokusím snížit na základě výhodnějších nabídek od dodavatelů (poskytnutím slev atd.) a truhlářské konstrukce, tj. okna a dveře zadám jako subdodávku, které bude zajisté levnější než při realizaci svépomocí. Veškeré nově kalkulované náklady zahrnu do individuálně kalkulovaného rozpočtu. Celkovou cenu vymezenou pro optimalizaci 5 226 670,73 Kč se pokusím snížit na co nejnížší možnou úroveň za účelem atraktivity nabídky ve srovnání se silnou konkurencí.

Tabulka 7.4 - Cenové rozpětí pro optimalizaci

Stavební díl	Náklady kuchyně (Kč)	Náklady prádlo (Kč)	Náklady rehabilitace (Kč)	Náklady za díl celkem (Kč)
SDK konstrukce	1 363 450,05	104 401,60	402 201,49	1 870 053,14
Konstrukce truhlářské	486 799,20	213 819,60	603 056,28	1 303 675,08
Podlahy z dlaždic a obklady	941 699,45	26 542,01	79 846,59	1 048 088,05
Obklady keramické	399 666,36	33 310,85	233 842,29	666 819,50
Vnější výplně otvorů	0,00	264 632,40	73 402,56	338 034,96
Celkem za objekt (Kč)	3 191 615,06	642 706,46	1 392 349,21	5 226 670,73

7.2.1 Sádrokartony

Prvním stavebním dílem, který se pokusím optimalizovat, jsou SDK konstrukce. Původně vykalkulovaná cena (vnitropodniková kalkulace) byla 1 870 053,14 Kč bez DPH. Počítalo se s použitím sádrokartonových desek Knauf. Jedná se o sádrokartonovou příčku s jednoduchou ocelovou konstrukcí dvojité opláštěnou. Dle technické zprávy jsou použity tloušťky SDK desek 150 a 100 mm s minerální vlnou tl. 60 mm. Stupeň střední vzduchové neprůzvučnosti je 37 dB. Do vlhkého prostředí jsou navrženy příčky opláštěné SDK zelenými deskami speciálně do tohoto typu prostředí, cena je samozřejmě o něco vyšší. V rekonstruované části rehabilitace jsou SDK příčky opatřeny izolací v tloušťce 5 cm.

Při zjišťování výhodnější ceny jsem vycházela ze skladby jednotlivých položek. U sádrokartonových konstrukcí jsem si vypočítala, že podíl dodávky (tj. materiálu) a montáže (tj. práce) je cca v poměru 90 % ku 10 %. Jelikož jsem se rozhodla provádět SDK svépomocí, nebudu oslovovat žádné subdodavatele, ale zajistím si pouze dodávku materiálu (včetně dopravy). Veškeré informace jsem si našla na internetu (e-sadrokartony.cz) a po následné domluvě mi byla nabídnuta množstevní sleva ve výši 5 % s dopravou zdarma. Ocenění jsem provedla tak, že jsem si zjistila jednotkovou cenu za danou položku (např. SDK deska GKB 12,5 – 2000). Vyjádřila jsem si rozdíl oproti původně vykalkulované jednotkové ceně z vnitropodnikové kalkulace a ten jsem procentuálně promítla do ceny za dodávku materiálu. Následně jsem připočetla ještě náklady na montáž, opět pomocí procentuálního vyjádření, a došla jsem k nově vykalkulované jednotkové ceně. Tento postup jsem promítla na všechny položky ve stavebním díle 342 Sádrokartonové konstrukce. Nově vykalkulované ceny vychází v průměru o cca 20 % nižší než původní.

V tabulce 7.5 jsou uvedeny veškeré náklady na celý stavební díl SDK konstrukcí. Původní náklady dosahovaly výše 1 870 053,14 Kč. Nově vykalkulované náklady jsem byla schopna snížit o více než 330 tis. Kč. Jejich výše je tedy po odečtení slev 1 536 362,10 Kč.

Tabulka 7.5 - Celkové náklady na SDK konstrukce

Stavební díl 342	Původní náklady (Kč)	Nové náklady (Kč)	Úspora (Kč)
Kuchyně	1 363 450,05	1 120 284,98	243 165,07
Prádlo	104 401,60	85 950,85	18 450,75
Rehabilitace	402 201,49	330 126,28	72 075,21
CELKEM	1 870 053,14	1 536 362,10	333 691,04

7.2.2 Keramické podlahy a obklady

Druhým stavebním dílem, který jsem si pro optimalizaci vybrala, jsou díl 771 Podlahy z dlaždic a obklady a 781 Obklady keramické. Jedná se o položky, které v sobě zahrnují jen dodávku materiálu, položky obsahující pouze montáž jsem ponechala beze změny, jelikož to jsou nastavené vnitropodnikové ceny za práci. Ceny za keramickou dlažbu jsem zjišťovala na webových stránkách sanita.cz. Jelikož se jedná o objednávku nad 10 000 Kč, bude u dopravy účtován pouze paušální poplatek ve výši 150 Kč.

Pro mé účely a dle původní cenové nabídky jsem tedy řešila pouze dodávku materiálu, tj. dodávku obkladů a dlažeb. V zimním období obecně platí, že se ceny pohybují na nižší úrovni kvůli menšímu množství prováděných prací. V daném e-shopu mi byla nabídnuta množstevní sleva ve výši 20 % z uvedených cen (při nákupu nad 149 000 Kč).

Vybrala jsem obklad 200/200 Samaria světle béžové barvy, keramickou dlažbu 330x330/8 Marina grey, dále protiskluzovou dlažbu 333x333/8 značky Rako Galileo – bílá dlaždice, teraco dlažbu 300x300/11 značky Paradyz Natural Brown hladká dlaždice a teraco soklovou dlažbu téže značky s rozměry 300x81/11.

Tabulka 7.6 - Celkové náklady na keramické podlahy a obklady

Stavební díl 771 a 781	Původní náklady (Kč)	Nové náklady (Kč)	Úspora (Kč)
Kuchyně	1 341 365,81	843 170,24	287 403,01
Prádlo	59 852,86	45 750,23	14 102,63
Rehabilitace	313 688,88	235 321,73	78 367,15
Doprava	0,00	150,00	---
CELKEM	1 714 907,55	1 335 184,76	379 722,79

7.2.3 Subdodavatelé

Rozhodla jsem se z praktických důvodů provést dodávku a montáž oken a dveří a pomocí subdodávky. Oslovila jsem tři subdodavatele z okolí Hodonína, kteří mi na základě mé poptávky poskytli cenovou kalkulaci.

Jedná se o firmy:

- okna Macek a.s.
- Termolux
- okna Ševčík

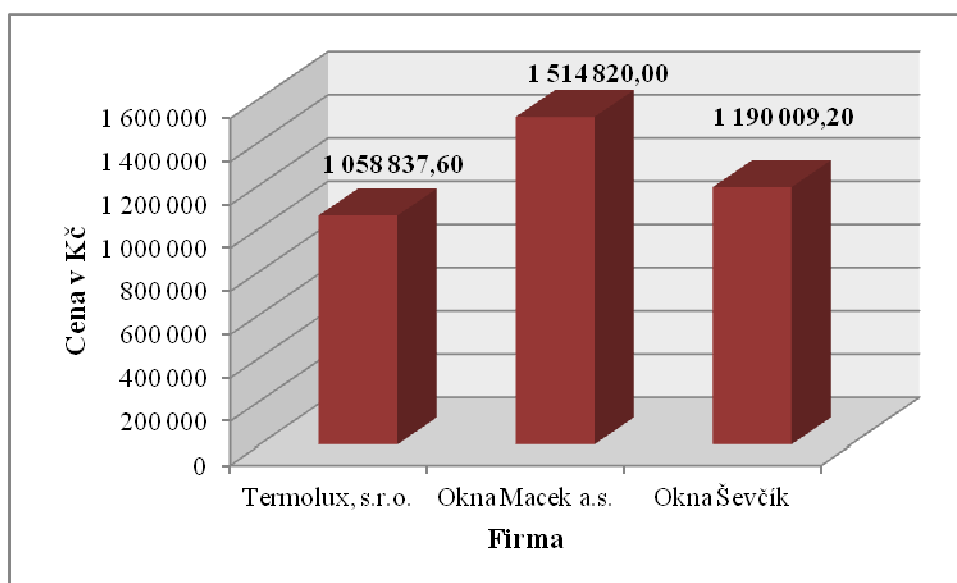
Firma **okna Macek a.s.** je největší z oslovených firem působící na trhu od roku 1996. Zajišťují dodávku a montáž plastových, dřevěných a také hliníkových oken a dveří. Mezi další nabízené služby firma řadí dodávku a montáž interiérových dveří, garážových vrat, střešních oken i oplocení, branek a brán. Hlavní činností firmy je výměna oken a dveří u starších domů a bytů, panelových domů a bytů i ostatních budov. Rovněž montují okna a dveře do novostaveb. Firma zaměstnává více než 300 pracovníků a může se pochlubit obratem vyšším než 500 mil. Kč ročně.

Firma **Termolux, s.r.o.** vznikla roku 1991 ve Valašském Meziříčí a o rok později, po vybudování vlastního technologického závodu, zahájila svoji činnost. Mezi hlavní druhy činností firmy patří výroba a prodej plastových profilů, oken, dveří, trubek a tvarovek a rovněž dodávka a montáž plastových oken do novostaveb či výměna při

rekonstrukci. Firma se při své činnosti zaměřuje na minimalizaci dopadů na životní prostředí a působí kromě ČR i v sousedním Rakousku, Německu, na Slovensku, ale i v Dánsku, Rusku či v arabských zemích.

Firma **okna Ševčík** působí na trhu od roku 2001. Zabývá se výrobou plastových a hliníkových výplní otvorů, jako jsou okna, dveře, zimní zahrady aj. Stěžejní množství zakázek tvoří výměna starých oken za nová v rodinných i bytových domech, část tvoří i montáž oken a dveří do novostaveb. V současné době ve firmě pracuje více než 50 zaměstnanců, kteří působí v síti poboček po celé ČR (pro mé účely jsem si vybrala pobočku v Břeclavi).

Po porovnání všech cenových kalkulací byla jako nejlevnější zvolena cenová nabídka od firmy okna Termolux, s.r.o. Nabídnutá cena se od původní vnitropodnikové kalkulace lišila o více než půl milionu Kč, přesně o 582 872,69 Kč. Původně uvedená nabídková cena byla 1 448 088 Kč. Po telefonické domluvě s upřesněním požadavků mi byla ještě nabídnuta okamžitá sleva 27 %, konečná cena se tedy dostala na úroveň 1 058 837,60 Kč. Na obrázku 7.1 je sestrojen graf, ve kterém lze názorně vidět, jak se liší vykalkulované ceny na výplně otvorů nabízené oslovenými subdodavateli. Nejvýhodnější nabídku poskytla firma Termolux, s.r.o., proto jsem se také rozhodla s touto firmou dále spolupracovat a její nabídku zahrnout do mé vlastní kalkulace.



Obrázek 7.1 - Nabídkové ceny od jednotlivých oslovených subdodavatelů

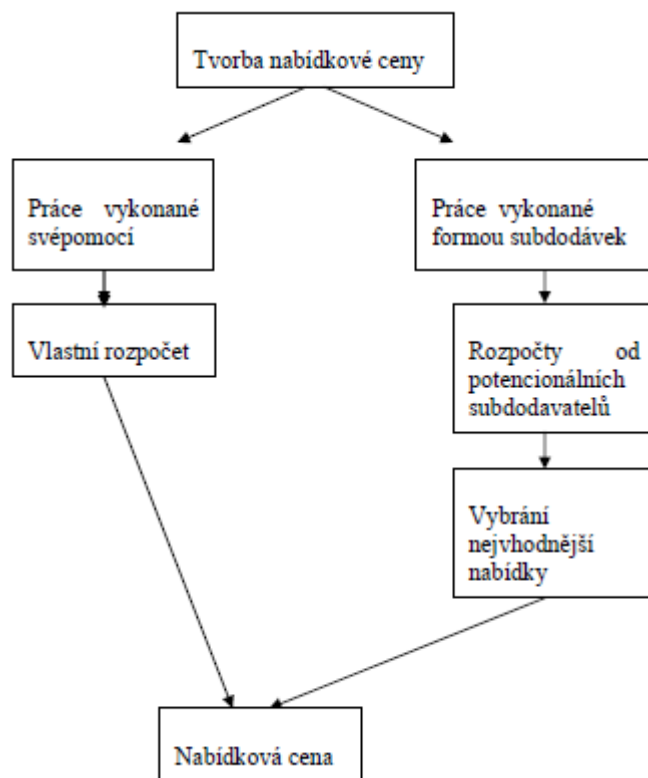
V tabulce 7.7 je vyčísleno, jaký je rozdíl mezi původními a novými náklady na uvažovaná dřevěná a hliníková okna a dveře. Obecně platí, že dřevěné EURO výrobky jsou dražší než výrobky z plastových materiálů. Ještě vyšší cena je potom u výrobků hliníkových a tyto výrobky jsou nejčastěji ceněny přímo ve výrobě. Při specifikaci výrobků pro cenovou kalkulaci jednotlivým subdodavatelům jsem se řídila technickými požadavky stanovenými v technické zprávě, které ctí současný vzhled budovy.

Tabulka 7.7 – Celkové náklady na truhlářské konstrukce a vnější výplně otvorů

Stavební díl 766 a 790	Původní náklady (Kč)	Nové náklady (Kč)	Úspora (Kč)
Kuchyně	486 799,45	296 851,00	189 948,45
Prádlo	478 452,00	300 251,60	178 200,40
Rehabilitace	676 458,84	461 735,00	214 723,84
CELKEM	1 641 710,29	1 058 837,60	582 872,69

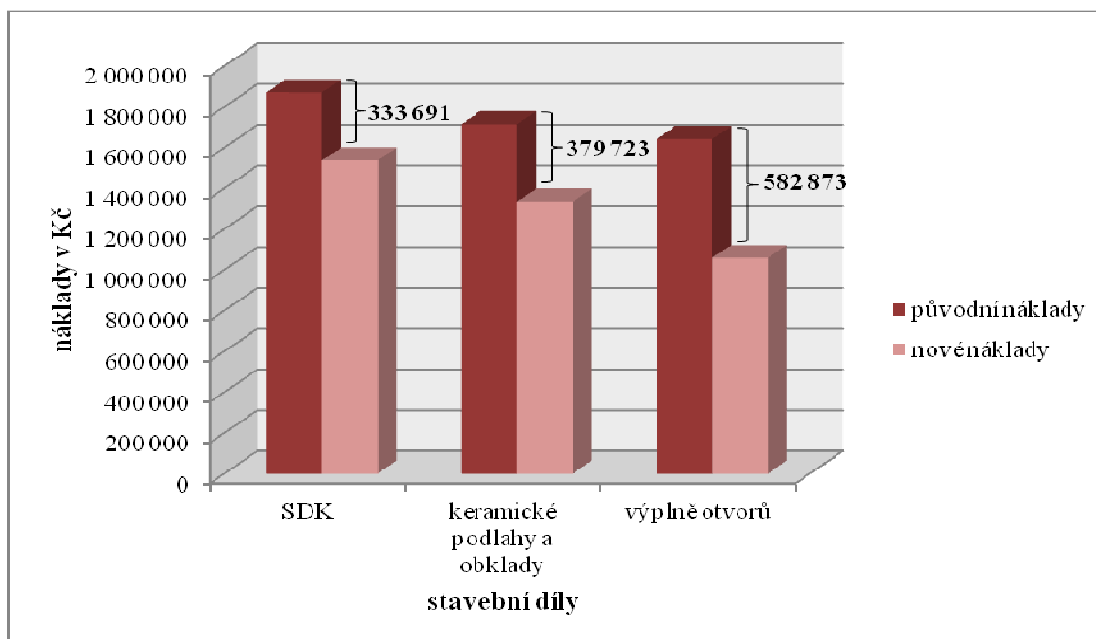
7.2.4 Celková nabídková cena upravená

Po zkomponování individuálních kalkulací subdodávek a nově vykalkulovaných stavebních dílů (viz kapitoly 7.2.1 a 7.2.2) do mého rozpočtu je výsledkem tzv. cílová cena, v mém případě také cena nabídková. S touto cenou jde stavební firma do výběrového řízení a je takto prezentována zástupci zadavatele. Na obrázku 7.2 je schematicky znázorněno, jakým postupem jsem k dané nabídkové ceně dospěla. Jak již bylo popsáno, vycházela jsem nejprve z vnitropodnikové kalkulace stavební firmy OHL ŽS. Poté jsem si vybrala stavební díly k optimalizaci (sádkartonové konstrukce, keramické podlahy a obklady plus obklady z dlaždic a výplně otvorů – okna a dveře). Nejprve jsem odeslala požadavek na ocenění oken a dveří dle projektové dokumentace třem vybraným subdodavatelům. Po zpracování jejich cenové kalkulace jsem do mé výsledné nabídkové ceny zahrnula právě rozpočet na subdodávku od vybraného subdodavatele (nejlevnějšího). Sama jsem si poté ocenila práce vykonané svépomocí tím, že jsem se snažila nalézt levnějšího dodavatele vybraných materiálů a případně s ním dojednat ještě výhodnější podmínky ve formě slevy.



Obrázek 7.2 - Optimalizace tvorby nabídkové ceny [19]

Původně vykalkulovaná cena se dostala na úroveň 59 415 730 Kč bez DPH. Výsledná vykalkulovaná cena včetně subdodávek činí 58 119 444 Kč bez DPH. Z těchto čísel plyne, že touto optimalizací se podařilo snížit náklady daného investičního záměru o 1 296 286 Kč. To vše lze přehledně vidět v grafu na obrázku 7.3.



Obrázek 7.3 - Graf původních a nových nákladů

7.3 Výběr nejvhodnější nabídky

O výběru nejvhodnější nabídky rozhoduje zadavatel, v našem případě zástupce zadavatele, firma RTS, a.s., na základě bodového ohodnocení hodnotících kritérií. Výběrového řízení se zúčastnilo šest firem – kromě OHL ŽS, a.s. to byly ještě HOCHTIEF CZ a.s., IMOS Brno, a.s., KALÁB-stavební firma, a.s., STRABAG a.s., Tocháček spol. s r.o. a UNISTAV a.s.

Jako ekonomicky nejvýhodnější nabídka, tj. nabídka s nejvyšším počtem bodů, tj. optimální nabídkovou cenou a lhůtou plnění, byla vybrána nabídka firmy OHL ŽS, a.s. Po tomto vyhodnocení zašle zástupce zadavatele oznámení o výběru nejvhodnější nabídky všem zúčastněným zájemcům. Toto vyhodnocení obsahuje pořadí nabídek a u vítězné nabídky ještě i zdůvodnění výběru. V tabulce 7.8 lze vidět výsledné pořadí zúčastněných stavebních firem. V podmínkách zadavatele bylo stanoveno, že lhůta plnění se musí pohybovat v rozmezí 36 až 48 týdnů.

Zadavatel nastavil limit této zakázky na hodnotu 68 500 000 Kč bez DPH. Společně s nejnižší možnou lhůtou výstavby, kterou je firma OHL ŽS, a.s. schopna nabídnout, se tato firma stala vítězem výběrového řízení a stala se tak generálním dodavatelem stavby.

Tabulka 7.8 - Pořadí nabídek

Stavební firma	Nabídková cena (Kč)	Lhůta plnění v týdnech	Pořadí
OHL ŽS, a.s.	58 119 444	36	1.
UNISTAV a.s.	60 063 027	38	2.
KALÁB-stavební firma, a.s.	61 025 416	38	3.
IMOS Brno, a.s.	61 722 849	38	4.
Tocháček spol. s r.o.	63 931 388	36	5.
STRABAG a.s.	65 093 778	40	6.
HOCHTIEF CZ a.s.	67 999 749	36	7.

Na obrázku 7.4 je přiložen formulář pro hodnocení nabídek podaných na veřejnou zakázku. Tento formulář je v písemné i elektronické podobě nedílnou součástí nabídky každého uchazeče. Na základě tohoto formuláře bude nabídka ohodnocena počtem bodů v závislosti na nabídkách ostatních uchazečů (viz kapitola 6.3.9). Jak již bylo řečeno, stavební firma OHL ŽS se stala se svojí nabídkou vítězem výběrového řízení s nejvyšším počtem bodů.

DÍLČÍ KRITÉRIA HODNOCENÍ V RÁMCI ZÁKLADNÍHO KRITÉRIA EKONOMICKÉ VÝHODNOSTI NABÍDKY	NABÍDKA UCHAZEČE
Celková nabídková cena včetně DPH Uvádí se absolutní hodnota celkové nabídkové ceny v Kč včetně DPH.	
Lhůta plnění v týdnech Uvádí se délka lhůty plnění v týdnech od data podpisu smlouvy na celé dílo. Do této lhůty se započítává každý, i započatý týden plnění (<i>pozn. pro uchazeče: zadavatelem požadovaný limitní termín dokončení díla je stanoven nejpozději do 30.12.20011</i>).	

Datum: _____

Otisk razítka	_____ Podpis osoby oprávněné jednat za dodavatele
---------------	--

Poznámka:

1. Je povinností dodavatele, aby údaje tohoto formuláře byly totožné s údaji obsaženými ve smlouvě o dílo.

Obrázek 7.4 - Formulář pro hodnocení nabídek

8 ZÁVĚR

V úvodu práce byla hlavním cílem zvolena optimalizace nákladů konkrétního investičního záměru, jak vyplývá již ze samotného názvu práce. Tím konkrétním investičním záměrem se pro mě stala veřejná zakázka na rekonstrukci lůžkové části nemocnice TGM Hodonín. Rekonstrukce se týkala tří částí nemocničního areálu – léčebné rehabilitace a fyzioterapie, manipulace s prádlem a kuchyně. Veškerá dokumentace mi byla poskytnuta stavební firmou OHL ŽS, a.s. se sídlem v Brně.

Obecně u veřejných zakázek platí, že není možné nějakým způsobem upravovat výslednou cenu díla po uzavření SoD. Každý uchazeč jde do výběrového řízení s pevnou nabídkovou cenou. Je pro něj proto velmi důležitá cenová politika. Vzhledem k faktu, že zadavatel staví na první místo ekonomickou výhodnost nabídky, je nutné tuto nabídkovou cenu dostat na co nejnižší možnou úroveň nasmlouváním výhodných podmínek s dodavateli i subdodavateli. Zadavatel rovněž stanoví výši nabídkové ceny, jejíž hodnota nesmí být pro účast ve výběrovém řízení překročena. V dnešní době obrovské konkurence je potřeba nabídnout co nejatraktivnější cenu k získání zakázky, často i za cenu minimálního zisku.

Jako součást dokumentace jsem obdržela i zadávací dokumentaci s požadavky na zpracování nabídkové ceny do výběrového řízení. Rovněž mi byla poskytnuta původní vnitropodniková kalkulace. Na tu jsem navázala vlastní optimalizací nákladů tohoto investičního záměru. Pro tento účel jsem si vybrala čtyři stavební díly – SDK konstrukce, podlahy a obklady z dlaždic, keramické obklady a posledním dílem byly výplně otvorů (tj. okna a dveře specifikovaná dle PD). Z praktických důvodů jsem se rozhodla zadat dodávku a montáž oken a dveří pomocí subdodávky (velké množství dodavatelů), která bude zajisté pro firmu znamenat nižší náklady. Ostatní práce jsem ponechala na firmě, tj. provádění svépomocí, ale snažila jsem se snížit náklady na tyto práce. A to tak, že jsem hledala levnějšího dodavatele, se kterým se mi zároveň podařilo vyjednat množstevní slevy (ve všech uvažovaných případech).

Celkovou nabídkovou cenu, se kterou firma půjde do výběrového řízení, jsem vyjádřila jako součet původně vykalkulovaných prací, do kterých jsem vůbec nezasahovala, nově

vykalkulovaných prací (SDK, obklady a dlažby) a subdodávek (okna a dveře). Při této optimalizaci jsem se dostala na cenu o více než 1,5 mil. Kč nižší. Za vyzdvihnutí stojí, že třeba náklady na dodávku a montáž výplní otvorů se snížily o téměř 600 000 Kč při uvažování těchto prací jako subdodávky. Pro firmu je proto zcela jistě namístě o takovéto možnosti alespoň uvažovat.

Stavební firma OHL ŽS měla zajisté velký zájem tuto zakázku vyhrát, což se jí také podařilo. Byla schopna nabídnout nejatraktivnější nabídkovou cenu v kombinaci s co nejkratší lhůtou výstavby. Nabídková cena jako hlavní hodnotící kritérium s váhou 80 % a lhůta výstavby v týdnech s váhou 20 % znamenaly pro firmu OHL ŽS nejvyšší bodové ohodnocení.

9 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 360 s. ISBN 80-7226-218-1.
- [2] NOVÝ, M., NOVÁKOVÁ, J., WALDHANS, M. *Projektové řízení staveb I*. Studijní opory pro studijní programy s kombinovanou formou studia. Brno 2006. 217 s.
- [3] NOVÝ, M., NOVÁKOVÁ, J., WALDHANS, M. *Projektové řízení staveb II*. Studijní opory pro studijní programy s kombinovanou formou studia. Brno 2006. 233 s.
- [4] MARKOVÁ, L. *Ceny ve stavebnictví*. Studijní opory pro studijní programy s kombinovanou formou studia. 123 s.
- [5] FOTR, J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [6] VOZÁKOVÁ, P. *Optimalizace ceny stavebního díla*. Bakalářská práce. FAST VUT v Brně, ústav stavební ekonomiky a řízení, 2011. 55 s. (vedoucí práce Ing. Gabriela Kocourková)
- [7] ROUŠAR, I. *Projektové řízení technologických staveb*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2602-1.
- [8] WALDHANS, M. *Projektové řízení staveb I*. FAST VUT v Brně, ústav stavební ekonomiky a řízení, 12.10.2010. Cvičení.
- [9] JARSKÝ, Č. a kol. *Technologie staveb II: Příprava a realizace staveb*. Brno: CERM s.r.o., 2003. 324 s. ISBN 80-7204-282-3.
- [10] *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník*. Část III., Obchodní závazkové vztahy, Hlava II: Zvláštní ustanovení o některých obchodních závazkových vztazích, Díl X: Smlouva mandátní. Havít, s.r.o. 1998-2012 [online 10.9.2012, 14:00 hod.].

Dostupné na <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast3h2d10.aspx>>.

- [11] *Znění zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách*, od 1. července 2012. Portál o veřejných zakázkách a koncesích. Česká republika [online 11.9.2012, 22:00 hod.]. Dostupné na <<http://www.portal-vz.cz/getdoc/972f9bfa-69d5-43bc-a8de-055f11d0301d/test>>.
- [12] KORYTÁROVÁ, J. *Ekonomika investic*. Studijní opory pro studijní programy s kombinovanou formou studia. Brno 2006. 170 s.
- [13] HEJDUKOVÁ, A., HRONÍKOVÁ, M. *Finance*. Studijní opory pro studijní programy s kombinovanou formou studia. Brno 2006. 47 s.
- [14] VÍTKOVÁ, E. *Účetnictví*. VUT FAST v Brně, ústav stavební ekonomiky a řízení, 22.2.2010. Přednáška.
- [15] OHL ŽS. OHL ŽS, a.s. 2001-2012 [online 14.11.2012, 10:40 hod.] Dostupné na <www.ohlzs.cz>.
- [16] Resort životního prostředí. OHL ŽS *Prohlášení k životnímu prostředí*. CENIA, česká informační agentura životního prostředí. 2012 [online 14.11.2012, 16:10 hod.] Dostupné na <[http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/CENMSFKV2WL1/\\$FILE/Env-prohl-2012_OHL-PS.pdf](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/CENMSFKV2WL1/$FILE/Env-prohl-2012_OHL-PS.pdf)>.
- [17] Nemocnice TGM Hodonín. VAŠE NEMOCNICE. *Oddělení rehabilitačního lékařství a fyzioterapie*. Nemocnice TGM Hodonín. 2007 [online 16.11.2012, 10:30 hod.] Dostupné na <<http://www.nemho.cz/oddeleni/oddeleni-rehabilitacniho-lekarstvi-a-fyzioterapie.htm>>.
- [18] HRACHOVINOVÁ, P. *Cílová cena stavebního díla*. Diplomová práce. FAST VUT v Brně, ústav stavební ekonomiky a řízení, 2010. 68 s. (vedoucí práce doc. Ing. Leonora Marková, Ph.D.)

- [19] SEDLÁKOVÁ, A. *Optimalizace přípravy realizace veřejné zakázky*. Diplomová práce. FAST VUT v Brně, ústav stavební ekonomiky a řízení, 2010. 94 s. (vedoucí práce Ing. Eva Vítková, Ph.D.)
- [20] e-sadrokartony.cz. *Sádrokartonové desky*. Premiant CZ, v.o.s. 2012 [online 13.12.2012, 11:20 hod.] Dostupné na <<http://www.e-sadrokartony.cz/91-1/sadrokartonove-desky.php>>.
- [21] Sanita.cz – vše pro koupelny. *Obklady a dlažby*. Tomáš Garčev [online 21.12.2012, 10:20 hod.] Dostupné na <<http://www.sanita.cz/>>.

10 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

a.s.	akciová společnost
ŽP	životní prostředí
tzv.	takzvaně
tj.	to je
resp.	respektive
aj.	a jiné
např.	například
CF	cash flow (peněžní tok)
popř.	popřípadě
EU	Evropská unie
ČR	Česká republika
SoD	smlouva o dílo
PD	projektová dokumentace
DPH	daň z přidané hodnoty
tzn.	to znamená
ČOV	čistička odpadních vod
VZ	veřejná zakázka
p.o.	příspěvková organizace
ŽB	železobeton
příp.	případně
VRN	vedlejší rozpočtové náklady
ZRN	základní rozpočtové náklady
SDK	sádrokarton
cca	cirka
PD	projektová dokumentace

11 SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 2.1 - Trojimperativ [1]	12
Obrázek 3.1 – Základní schéma životního cyklu stavby [8]	22
Obrázek 6.1 - Výnosy OHL ŽS za posledních 13 let [15]	45
Obrázek 6.2 - Zadávací dokumentace RTS, a.s.	49
Obrázek 7.1 - Nabídkové ceny od jednotlivých oslovených subdodavatelů	67
Obrázek 7.2 - Optimalizace tvorby nabídkové ceny [19]	69
Obrázek 7.3 - Graf původních a nových nákladů	70
Obrázek 7.4 - Formulář pro hodnocení nabídek	72

SEZNAM TABULEK

Tabulka 2.1 - Kategorie projektů [2]	13
Tabulka 2.2 - Druhy projektů [2]	13
Tabulka 2.3 - Inovační řády [2]	14
Tabulka 5.1 - Schéma tvorby nerozděleného zisku [12]	37
Tabulka 6.1 - Hodnotící kritéria	54
Tabulka 7.1 - ZRN pro část léčebná rehabilitace a fyzioterapie	60
Tabulka 7.2 - ZRN pro část manipulace s prádlem	61
Tabulka 7.3 - ZRN pro část kuchyně	62
Tabulka 7.4 - Cenové rozpětí pro optimalizaci	63
Tabulka 7.5 - Celkové náklady na SDK konstrukce	65
Tabulka 7.6 - Celkové náklady na keramické podlahy a obklady	66
Tabulka 7.7 – Celkové náklady na truhlářské konstrukce a vnější výplně otvorů	68
Tabulka 7.8 - Pořadí nabídek	71

12 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A:	Organizační schéma OHL ŽS, a.s.
Příloha B:	Krycí listy a rekapitulace původní cenové kalkulace
Příloha C:	Vybrané položky v rozpočtu v původních a nových cenách
Příloha D:	Foto z prohlídky
Příloha E:	Průvodní zpráva – rehabilitace
Příloha F:	Průvodní zpráva – prádlo
Příloha G:	Průvodní zpráva – kuchyně
Příloha H:	Cenová nabídka vybraného subdodavatele