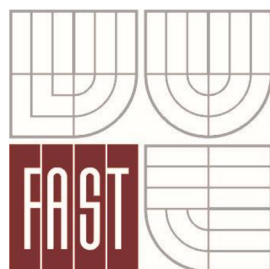


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

OPTIMALIZACE PROCESU VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ SUBDODAVATELŮ STAVEBNÍ ZAKÁZKY

OPTIMIZATION OF THE TENDERING PROCESS OF CONSTRUCTION ORDER SUBSUPPLIER

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

JIŘÍ KUSÁK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. EVA VÍTKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2015



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program B3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu Bakalářský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor 3607R038 Management stavebnictví
Pracoviště Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student Jiří Kusák


Název Optimalizace procesu výběrového řízení
subdodavatelů stavební zakázky

Vedoucí bakalářské práce Ing. Eva Vítková, Ph.D.

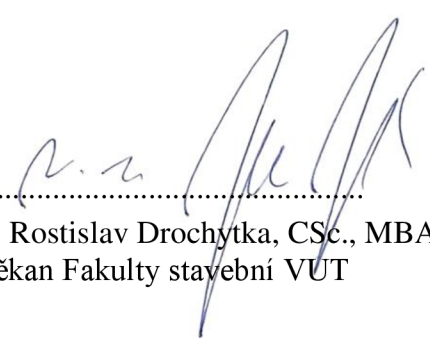
**Datum zadání
bakalářské práce** 30. 11. 2014

**Datum odevzdání
bakalářské práce** 29. 5. 2015

V Brně dne 30. 11. 2014


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




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

Podklady a literatura

PETŘÍK, T.; Ekonomické a finanční řízení firmy, Grada publishing, 2009, ISBN 978-80-247-3024-0

TICHÝ, M.; Projekty a zakázky ve výstavbě, C.H.BECK, 2008, ISBN 978-80-7400-009-6

HEJDUKOVÁ, A., HRONÍKOVÁ, M. Finance. Studijní opora. Brno: VUT v Brně, FAST, 2007

HEJDUKOVÁ, A., HRONÍKOVÁ, M. Financování stavební zakázky. Studijní opora. Brno: VUT v Brně, FAST, 2007

Zásady pro vypracování

Zadání:

1. Charakteristika stavební zakázky
2. Účastníci stavební zakázky
3. Výběrové řízení
4. Smlouva o dílo
5. Proces optimalizace
6. Případová studie

Cílem práce je zmapovat postup výběrového řízení na subdodavatele stavební zakázky a tento proces optimalizovat.

Výstupem bude grafické zobrazení procesu výběrového řízení subdodavatele stavební zakázky s návazností na optimalizační prvky.

Struktura bakalářské/diplomové práce

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

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



.....
Ing. Eva Vítková, Ph.D.
Vedoucí bakalářské práce

Abstrakt

Bakalářská práce je zpracována na téma Optimalizace procesu výběrového řízení subdodavatelů stavební zakázky. Práce je členěna do dvou částí. V teoretickém vstupu jsou popsány oblasti týkající se dané problematiky a to charakteristika stavební zakázky, účastníci stavební zakázky, výběrové řízení, smlouva o dílo a proces optimalizace.

Praktická část je zaměřena na systém výběrového řízení v určité stavební firmě. Je zde nejdříve popsán mechanismus výběrového řízení na subdodavatele v rámci vybrané stavební zakázky, přímo na dané stavební práci. Při definování tohoto postupu byly také zmapovány úkoly na jednotlivé pracovníky související s danou stavební zakázkou. Výstupem této práce je na základě již zmíněných vstupů návrh zlepšení situace celého průběhu výběrového řízení na subdodavatele stavební zakázky.

Klíčová slova

výběrové řízení, stavební zakázka, účastníci stavebního trhu

Abstract

This Bachelor's thesis focuses on an optimization of tendering process for subcontractors of a construction order. The thesis is divided into two parts. The theoretical part covers all aspects of this topic, which is to describe a works contract, its participants, the process of tendering, works contract and the process of optimization itself.

The practical part focuses on a system of tendering process in a construction company. The thesis gives a detailed description of a public tender mechanism for subcontractors in relation to a specific works contract. The thesis also focuses on the tasks that are given to employees working on the works contract. The main goal of the thesis is to find effective approaches in order to improve the whole process of tendering.

Keywords

tendering process, construction order, participants of the construction market

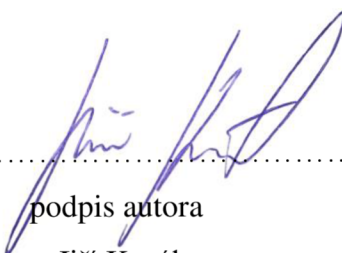
Bibliografická citace VŠKP

Jiří Kusák *Optimalizace procesu výběrového řízení subdodavatelů stavební zakázky*. Brno, 2015. 67 s., 0 s. příloh. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Eva Vítková, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 29. 5. 2015



.....

podpis autora

Jiří Kusák

Poděkování:

V první řadě děkuji své vedoucí bakalářské práce Ing. Evě Vítkové, Ph.D. za výborné vedení, ochotu, trpělivost a rady při vypracování mé bakalářské práce. Dále děkuji zaměstnancům firmy OHL ŽS, a.s., konkrétně Ing. Zdeňce Kvasničkové, Ph.D., Ing. Pavlu Kocandovi, Ph.D. a Ing. Kláře Svirákové za umožnění zpracovat praktickou část této práce, za poskytnutí potřebných informací, rad, zkušeností a za jejich věnovaný čas.

OBSAH

1	ÚVOD.....	10
2	CÍL PRÁCE.....	11
3	CHARAKTERISTIKA STAVEBNÍ ZAKÁZKY.....	12
3.1	Soukromé stavební zakázky.....	12
3.2	Veřejné stavební zakázky.....	12
3.2.1	Veřejná stavební zakázka podle předpokládané hodnoty.....	14
4	ÚČASTNÍCI STAVEBNÍ ZAKÁZKY.....	15
4.1	Přímí účastníci.....	15
4.1.1	Investor.....	15
4.1.2	Projektant.....	15
4.1.3	Generální dodavatel stavby.....	15
4.1.4	Inženýrská organizace.....	16
4.2	Nepřímí účastníci.....	17
4.2.1	Orgány státní správy.....	17
4.2.2	Subdodavatel.....	18
4.2.3	Bankovní instituty.....	18
4.3	Grafické znázornění účastníků stavební zakázky.....	20
4.4	Smluvní vztahy.....	21
5	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ.....	24
5.1	Získání veřejné zakázky – model „Investor => Generální dodavatel“.....	24
5.2	Obecná pravidla firmy OHL ŽS, a.s. při výběrovém řízení na subdodavatele – model „Generální dodavatel => Subdodavatel“.....	26
6	SMLOUVA O DÍLO.....	27
7	PROCES OPTIMALIZACE.....	33
8	PŘÍPADOVÁ STUDIE.....	34
8.1	Popis stavební firmy OHL ŽS, a.s.....	34

8.2	Popis procesu výběrového řízení.....	38
8.2.1	Popis stavební zakázky	38
8.2.2	Popis výběrového řízení na subdodavatele v rámci firmy OHL ŽS, a.s. ...	38
8.3	Grafické znázornění.....	56
8.4	Optimalizace – návrh.....	57
8.5	Grafické znázornění optimalizace	60
9	ZÁVĚR	62
10	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	63
11	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	65
12	SEZNAM OBRÁZKŮ	66

1 ÚVOD

Bakalářská práce je sepsána na téma Optimalizace procesu výběrového řízení subdodavatelů stavební zakázky. Proces stavební zakázky je velmi složitý ze všech hledisek. Práce je zaměřena pouze na systém výběrového řízení v určité stavební firmě. Při výběrovém řízení na subdodavatele stavební zakázky patří mezi hodnotící kritéria bezesporu nabídková cena, délka záruční doby, výše zádržného, poplatků za zařízení staveniště a dodržení požadovaných termínů pro daný předmět subdodávky.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V první části jsou řešeny vstupní teoretické oblasti, které jsou zaměřeny především na charakteristiku stavebních zakázek, dále na účastníky trhu stavební zakázky, mezi které patří především investor, generální dodavatel, subdodavatel, projektant a další. Dále je identifikován proces výběrového řízení a obchodně právní vztah mezi dvěma účastníky a to smlouva o dílo. Druhá část je již na případovou studii, kde je řešena samotná problematika výběrového řízení na subdodavatele na konkrétní stavební zakázce. Nejdříve je identifikována stavební firma, ve které je popsán proces samotného výběrového řízení na subdodavatele, dále je charakterizována stavební zakázka a v poslední části je zobrazen graficky proces samotného výběrového řízení. Toto grafické znázornění obsahuje jednotlivé kroky výběrového řízení a také odpovědnosti za jednotlivé činnosti. Případová studie je ukončena návrhem optimalizace výběrového řízení a opět je graficky znázorněna.

2 CÍL PRÁCE

Cílem bakalářské práce je zmapovat postup výběrového řízení na subdodavatele stavební zakázky u určité stavební firmy a snažit se tento proces optimalizovat. Proces výběrového řízení subdodavatele stavební zakázky bude graficky zobrazen a i následné optimalizační řešení bude vytvořeno pomocí grafických výstupů.

3 CHARAKTERISTIKA STAVEBNÍ ZAKÁZKY

Stavební zakázku můžeme charakterizovat jako dodávku výkonů, prací a služeb. Jejím cílem může být zhotovení nového stavebního díla (novostavby) jako je například výstavba rodinných a bytových domů, výstavba občanské vybavenosti aj., upravení stávajícího stavebního díla jako je rekonstrukce, rozšíření a modernizace nebo demolice. Tyto pojmy vysvětlím níže.

Novostavba = jedná se o nově vybudovaný stavební objekt, který má charakter dlouhodobého hmotného majetku

Rekonstrukce = provedení stavebních úprav v konstrukci při zachování půdorysného a výškového ohraničení daného objektu

Rozšíření = přístavba nebo nástavba ke stávajícímu objektu

Modernizace = pod tímto pojmem si můžeme představit provedení takových stavebních úprav, při kterých dojde k nahrazení stávajících částí objektu modernějšími a zvýší se tím vybavenost stavebního objektu [9]

Demolice = zbourání stávajícího stavebního díla a následné odklizení sutě na specializované skládky

Stavební zakázka je možné členit z pohledu investora na soukromé a veřejné. Těmito typy se budu zabývat v následujících kapitolách.

3.1 Soukromé stavební zakázky

O soukromé stavební zakázce mluvíme v případě, kdy investor je fyzická nebo právnická osoba. [4, s. 9] Pokud je investorem zpravidla fyzická osoba, tak můžeme soukromou stavební zakázku nazvat jako „individuální“. Jde o typ zakázky, která není realizována v rámci podnikatelské činnosti. Pokud je investorem právnická nebo fyzická osoba, která danou stavební zakázku realizuje za účelem své podnikatelské činnosti, nazývá se „zakázkou v rámci podnikatelské sféry“.

3.2 Veřejné stavební zakázky

Veřejná zakázka je obecně definována zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách (dále jen zákon). Veřejné zakázky jsou realizovány na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli. [4, s. 9].

Podle zákona může být zadavatelem veřejné zakázky:

- Veřejný zadavatel
- Dotovaný zadavatel
- Sektorový zadavatel
- Centrální zadavatel

Veřejným zadavatelem je

- a) *Česká republika,*
- b) *státní příspěvková organizace,*
- c) *územní samosprávný celek nebo příspěvková organizace, u níž funkci zřizovatele vykonává územní samosprávný celek,*
- d) *jiná právnická osoba, pokud*
 1. *byla založena či zřízena za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu, které nemají průmyslovou nebo obchodní povahu, a*
 2. *je financována převážně státem či jiným veřejným zadavatelem nebo je státem či jiným veřejným zadavatelem ovládána nebo stát či jiný veřejný zadavatel jmenuje či volí více než polovinu členů v jejím statutárním, správním, dozorčím či kontrolním orgánu. [7, §2]*

Zjednodušeně řečeno, je to stát nebo samosprávné celky či příspěvkové organizace, které jsou financovány státem.

Dotovaným zadavatelem je právnická nebo fyzická osoba, která zadává veřejnou zakázku hrazenou z více než 50% z peněžních prostředků z veřejných zdrojů nebo pokud peněžní prostředky poskytnuté na veřejnou zakázku z těchto zdrojů přesahují 200 000 000 Kč. [7, §2]

Sektorovým zadavatelem je osoba vykonávající některou z relevantních činností podle §4 [7, §2], například v odvětví vodárenství, teplárenství, plynárenství, atd.

Centrálním zadavatelem je veřejný zadavatel, který provádí centralizované zadávání, spočívající v tom, že

- a) pro jiného zadavatele pořizuje dodávky či služby, jež jsou předmětem veřejných zakázek, které následně prodává jiným zadavatelům za cenu nikoliv vyšší, než za kterou byly dodávky či služby pořízeny, nebo*
- b) provádí zadávací řízení a zadává veřejnou zakázku na dodávky, služby či stavební práce na účet jiných zadavatelů. [7, §3]*

3.2.1 Veřejná stavební zakázka podle předpokládané hodnoty

Veřejné zakázky podle předpokládané hodnoty dělíme na nadlimitní zakázky, podlimitní zakázky a zakázky malého rozsahu. Podle předmětu se člení na veřejné zakázky na dodávky - §8, veřejné zakázky na stavební práce - §9 a veřejné zakázky na služby - §10.

Veřejné zakázky na dodávky jsou takové, jejichž předmětem je pořízení zboží. U veřejných zakázek na stavební práce je předmětem provedení stavebních prací, příprava projektové a inženýrské činnosti a zhotovení stavby jako výsledku stavebních a montážních prací. Veřejná zakázka na služby je zakázka, která není veřejnou zakázkou na dodávky ani stavební práce.

- Nadlimitní zakázky na stavební práce jsou takové, jejichž hodnota činí nejméně 131 402 000 Kč bez DPH.
- Podlimitní zakázky na stavební práce jsou v rozsahu od 6 000 000 Kč bez DPH do 131 402 000 Kč bez DPH.
- Zakázky malého rozsahu na stavební práce jsou do 6 000 000 Kč bez DPH.[16]

Zákon definuje limity i na dodávky a služby, ale vzhledem k tématu bakalářské práce se budu zabývat pouze stavebními pracemi.

4 ÚČASTNÍCI STAVEBNÍ ZAKÁZKY

V této kapitole charakterizují jednotlivé účastníky stavební zakázky. Každá stavební zakázka má své tzv. přímé a nepřímé účastníky.

4.1 Přímí účastníci

Jsou to účastníci, kteří jsou spolu úzce spjati při spolupráci. Mají stejný cíl a přání, kterým je bezproblémový, rychlý a hladký průběh realizace stavební zakázky.

4.1.1 Investor

Investor je subjekt, který vkládá finanční prostředky do stavební zakázky a pro něž se stavební zakázka realizuje. Investor může být:

- soukromý – fyzická nebo právnická osoba,
- veřejný – na pozici investora vystupuje například stát Česká republika, státní příspěvkové organizace, aj.,
- sektorový – zde na pozici investora vystupuje osoba, která vykonává relevantní činnost, jako je například v plynárenském odvětví *výroba plynu za účelem poskytování služby veřejnosti* [7, §4], nebo *v odvětví vodárenství poskytování vodovodu, dodávka pitné vody do vodovodu* [7, §4], aj.

Cílem investora je co nejrychlejší a nejlevnější zrealizování svého záměru.

4.1.2 Projektant

Projektantem může být jednotlivec nebo organizace, která vlastní oprávnění k projektové činnosti, tzv. autorizaci. Tu získá na základě praxe a vykonání zkoušky. Projektant zpracovává projektovou dokumentaci a během výstavby vykonává autorský dozor.

4.1.3 Generální dodavatel stavby

Generálním dodavatelem může být jak fyzická, tak právnická osoba, která musí mít oprávnění ke stavební činnosti. Nejčastěji bývá generálním dodavatelem stavební firma, která stavbu pro investora realizuje a zajišťuje pro něj kompletní dodávku stavebního díla.

Generální dodavatel řídí celý proces přípravy a realizace stavební zakázky. Pokud to smlouva o dílo umožňuje, tak si může na jednotlivé stavební práce objednat jiné

stavební firmy, tzv. subdodavatele, které charakterizují v kapitole 4.2.2. Ve finále za celé stavební dílo bude odpovídat a ručit generální dodavatel, ale pokud dojde během záruční doby ke škodě, tak generální dodavatel je krytý smlouvami o dílo se subdodavatelem a odpovědnost za provedenou škodu či špatnou kvalitu stavebních prací přenesou na ně. V tomto případě je pro generálního dodavatele přenesení odpovědnosti na někoho jiného výhodné. Tohle ovšem může udělat i vysoutěžený subdodavatel. Subdodavatel si udělá své výběrové řízení na provedení práce a vybere si svého dodavatele, se kterým podepíše svou smlouvu o dílo a přenesou na něj odpovědnost. Nakonec firma, která práci bude osobně provádět a nikoho si nenajme, tak je na tom vlastně nejhůře.

U veřejných zakázek v poslední době platí trend uzavírání sdružení¹ více stavebních firem. Toto sdružení je potom považováno za dodavatele stavby a i pod tímto názvem jde do soutěže veřejné stavební zakázky. Sdružení bývá obvykle u větších staveb a zakládá se například kvůli referencím do soutěže o veřejnou stavební zakázku. Z osobní zkušenosti ve stavební firmě můžu uvést, proč je výhodné uzavřít sdružení.

Příklad, proč založit sdružení:

Je vypsané výběrové řízení na provedení fotbalového stadionu. Firma A, B, C, D mají zájem o tuto stavební zakázku. Firma „A“ ví, že má reference, osvědčení a potřebné kapacity na provedení zemních prací, základů, komunikací, odvodnění atd. Firma „B“ zase ví, že se zabývá realizací sportovních finálních povrchů, sportovního vybavení, osvětlení a oplocení. Obě firmy si jsou vědomy, že by samostatně nemusely uspět ve výběrovém řízení a tak se spolu domluví, že uzavřou sdružení pod názvem například „Společnost fotbalový stadion“. Ve smlouvě o sdružení, kterou firmy musí uzavřít, se dohodnou, jak se bude sdružení jmenovat, kdo bude vedoucím účastníkem sdružení, jakým procentuálním poměrem se budou firmy podílet na nákladech a výnosech, zisku a ztrátě společně realizovaného díla, atd. Toto sdružení pak společně podá nabídku do soutěže a zvýší tak své šance na výhru stavební zakázky.

4.1.4 Inženýrská organizace

Pokud se investor nevyzná v průběhu stavební zakázky, tak je vhodné, aby se obrátil na inženýrskou organizaci. Ta se zabývá celkovou inženýrskou činností, jako je:

¹ Dnes dle nového občanského zákona se termín „sdružení“ nahradil termínem „společnost“.

- *definování cílů společně s investorem,*
- *organizování výběrových řízení,*
- *zajištění vstupních podkladů, průzkumných a geodetických prací, výběr staveniště,*
- *projednání zadání stavby s orgány státní správy a dotčenými organizacemi s cílem získání územního rozhodnutí,*
- *projednání projektu pro stavební povolení s orgány státní správy a dotčenými organizacemi s cílem získání stavebního povolení,*
- *zabezpečení právních dokumentů a činností spojených s výstavbou (vyjmutí pozemku ze zemědělského půdního fondu, věcná břemena, smlouvy apod.),*
- *stavební dozor při realizaci stavby, kontrola finančního plnění,*
- *zajištění kolaudačního rozhodnutí,*
- *konzultační a poradenská činnost, řízení kvality. [5, str. 18]*

Inženýrskou činností se mohou zabývat i projekční firmy, takže si investor může objednat projekt i inženýrskou činnost u jedné firmy.

4.2 Nepřímí účastníci

Za nepřímé účastníky jsou považováni subjekty, které nejsou přímo spojeny s realizací stavební zakázky. To ovšem neznamená, že jsou méně důležití, ba naopak nám můžou kolikrát hodně znepríjemnit život. Bez nepřímých účastníků by nebylo vůbec možné zrealizovat stavební zakázku.

4.2.1 Orgány státní správy

Mezi orgány státní správy patří v první řadě stavební úřad, který vydává požadované územní rozhodnutí, stavební povolení a kolaudační rozhodnutí. Dále sem patří například Národní památkový ústav, Hygienická a veterinární služba, Státní letecká inspekce, Energetická inspekce, Telekomunikační úřad a další.[5, s. 19]

Orgány státní správy mají na průběh stavby nepříznivý vliv. Mohou stavbu zastavit, ovlivnit její vzhled nebo ji zrušit.

4.2.2 Subdodavatel

Na velkých stavebních zakázkách se ve většině případech podílí více firem, které se specializují na konkrétní stavební činnost. Tyto firmy si najímá generální dodavatel stavby, pokud nemá například potřebné zkušenosti a kapacity na provedení určité práce, nebo pokud chce práce provést za nižší cenu, než kterou má zasmluvněnou s investorem stavby. Obecně se nazývají subdodavatelé.

Charakterizovat by se také dali jako dodavatelé dodávající dodavateli. Práce, které subdodavatelé provádí, se nazývají subdodávky. Mohou to být kompletní dodávky monolitických stropů, vytápění v objektu, klimatizace, zemní práce a sadové úpravy, rozvod elektřiny v objektu, aj.

4.2.3 Bankovní instituty

Banky hrají důležitou roli v podobě přísunu finančních prostředků jak stavební firmě, tak investorovi. Úvěry, které lze využít v rámci podnikatelské činnosti jsou podnikatelské provozní úvěry. Pokud je investorem podnikatel, může využít některého z podnikatelských provozních úvěrů.

Podnikatelský provozní úvěr je určen klientovi, který je podnikatelem v podobě právnické či fyzické osoby a může podnikat na území České republiky, kde má daňovou povinnost. Primárně podnikatelský provozní úvěr *slouží k profinancování: provozních potřeb, investičních potřeb, oběžných prostředků, přechodného nedostatku finančních prostředků*. [10] Podnikatelské úvěry, které nabízí například Komerční banka, jsou: *revolvingový úvěr, kontokorentní úvěr, úvěr za účelem překlenutí nedostatku finančních prostředků, úvěr na oběžné prostředky, úvěr na provozní a investiční prostředky*. [10] Pro představu popíši například kontokorentní úvěr:

- Kontokorentní úvěr – je určen pro klienta, který je podnikatelem v podobě právnické či fyzické osoby a může podnikat na území České republiky, kde má taky daňovou povinnost. Tento typ úvěru *je určen zejména k profinancování provozních potřeb vyplývajících z podnikatelské činnosti klienta. Umožňuje čerpat prostředky do debetního zůstatku na běžném účtu*. [11] Debetním zůstatkem se rozumí zůstatek záporný. *Dohodnutý limit je nepřekročitelný a úroková sazba z debetního zůstatku je pohyblivá*. [11] Kontokorentní úvěr si můžeme pořídit

v Českých korunách nebo v cizí měně a taky je na nás, jestli ho budeme mít na dobu určitou nebo neurčitou.

Výhody: *neustálá možnost pružně reagovat na krátkodobé výkyvy v peněžních tocích firmy, vytvoření stálejšího prostředí pro podnikání a jistota dostupných prostředků podle aktuálních potřeb.* [11]

Pokud je investorem soukromá osoba, tak může využít například překlenovací hypoteční úvěr od Komerční banky, který následně popíši:

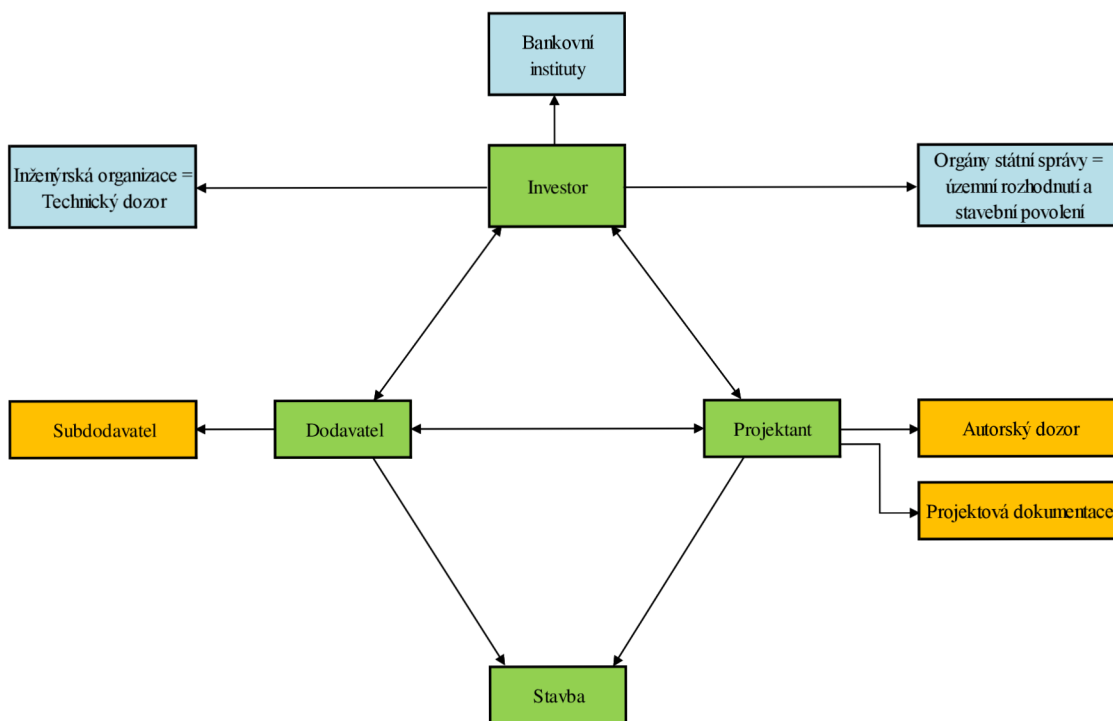
- *Překlenovací hypoteční úvěr – tento typ úvěru je určen občanům České republiky, cizincům s trvalým pobytem v ČR, žadatelem mohou být až čtyři osoby (maximálně dvě domácnosti), manželé vystupují vždy jako spolužadatelé o úvěr (pokud nemají zúžené společné jmění manželů). Charakterizovat by se dal jako účelový úvěr k investici do nemovitosti. Překlenovací hypoteční úvěr můžeme použít například pro koupit nemovitosti, výstavbu nemovitosti, rekonstrukci, atd. Minimální výše úvěru je 100 000 Kč a maximální výše úvěru je omezena podmínkami, které banka stanoví, například objemem investice do nemovitosti, atd.* [12]

Výhody: *možnost kombinovat zdroje stavebního spoření nebo kapitálového životního pojištění s hypotečním úvěrem, odpočet zaplacených úroků od základu daně (maximálně 300 000 Kč ročně), státní podpora,* atd. [12]

Využíváním bankovních institutů a problematikou ohledně financování stavební zakázky bych se mohl zabývat samostatnou prací. Uvedené informace jsou pro představu využívání bankovních institutů dostačující.

4.3 Grafické znázornění účastníků stavební zakázky

Fungování účastníků stavební zakázky a jejich vztahy mohou být různorodé. Níže uvádím možný příklad jejich vztahů.

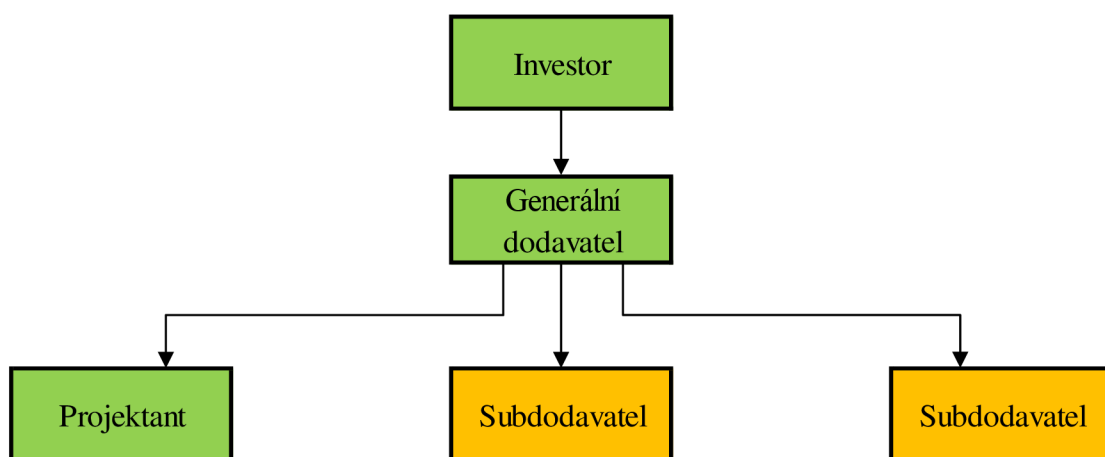


Obrázek 4 – 1 – Účastníci stavební zakázky [tvorba: vlastní]

4.4 Smluvní vztahy

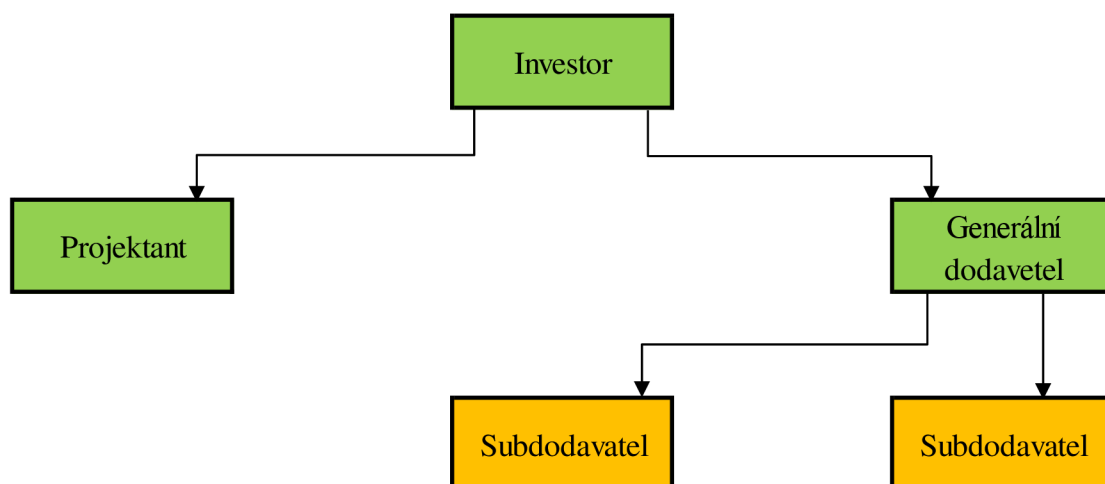
Každá stavební zakázka je prováděna na základě smluvních vztahů mezi účastníky stavební zakázky. Vztahy a celkovou hierarchii provedení stavební zakázky popíšu následujícími příklady:

Příklad 1 – Nejjednodušší je pro investora uzavřít smlouvu s jedním dodavatelem stavby, který provádí i inženýrskou činnost. S tímto smluvním vztahem se můžeme setkat například u stavby tzv. na klíč.



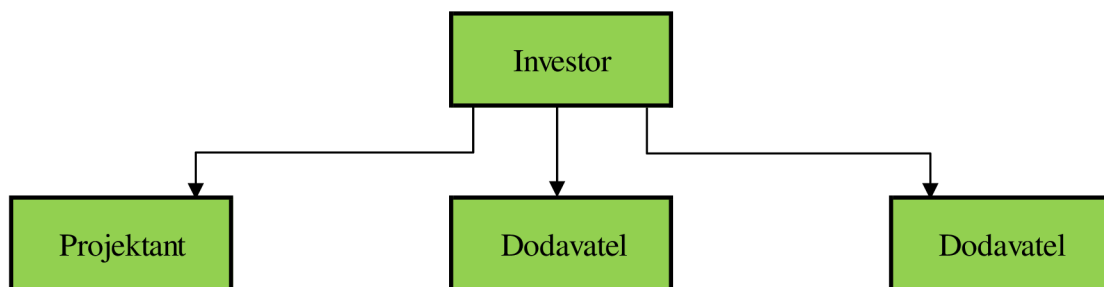
Obrázek 4 – 2 – Smluvní vztah 1 [tvorba: vlastní]

Příklad 2 – V tomto příkladu si investor vytvoří smluvní vztah s projektantem, který na jeho žádost zpracuje projektovou dokumentaci a s generálním dodavatelem. GD si v tomto případě může najmout na jednotlivé práce subdodavatele, pokud to SoD s investorem umožňuje.



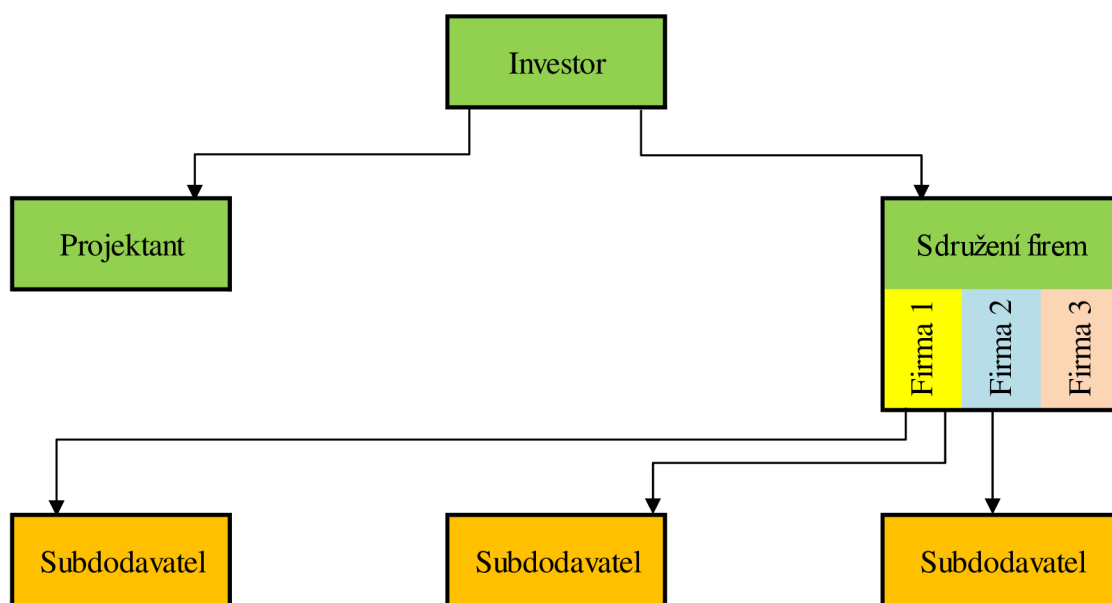
Obrázek 4 – 3 – Smluvní vztah 2 [tvorba: vlastní]

Příklad 3 – Zde si investor vytvoří smluvní vztah s projektantem a dodavateli. Na jednotlivé stavební práce si sám vybírá dodavatele. Tento smluvní vztah se doporučuje investorům, kteří se umí ve stavebním průmyslu pohybovat.



Obrázek 4 – 4 – Smluvní vztah 3 [tvorba: vlastní]

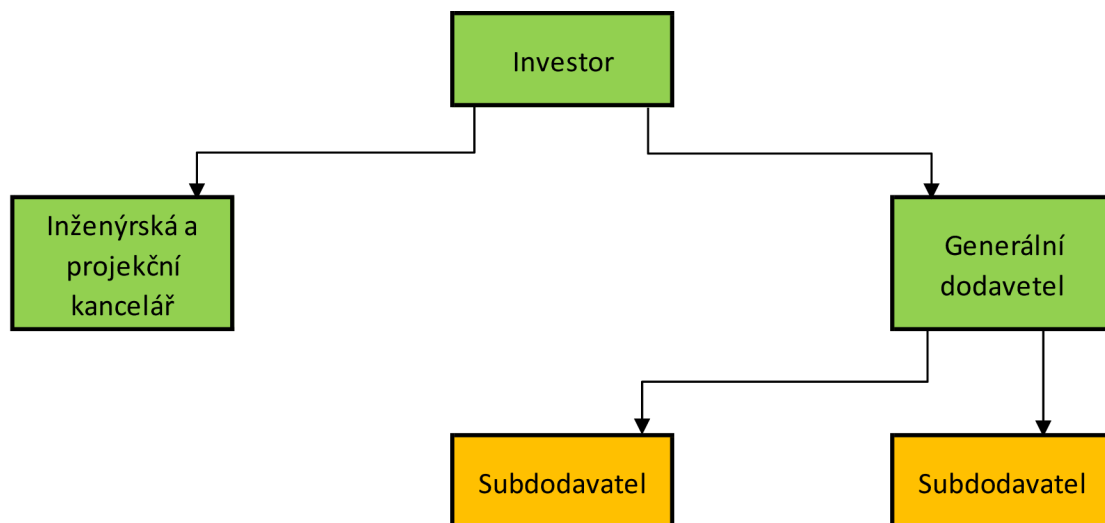
Příklad 4 – Pro zajímavost uvedu schéma, kde investor uzavře smluvní vztah se sdružením, které zahrnuje tři stavební firmy.



Obrázek 4 – 5 – Smluvní vztah 4 [tvorba: vlastní]

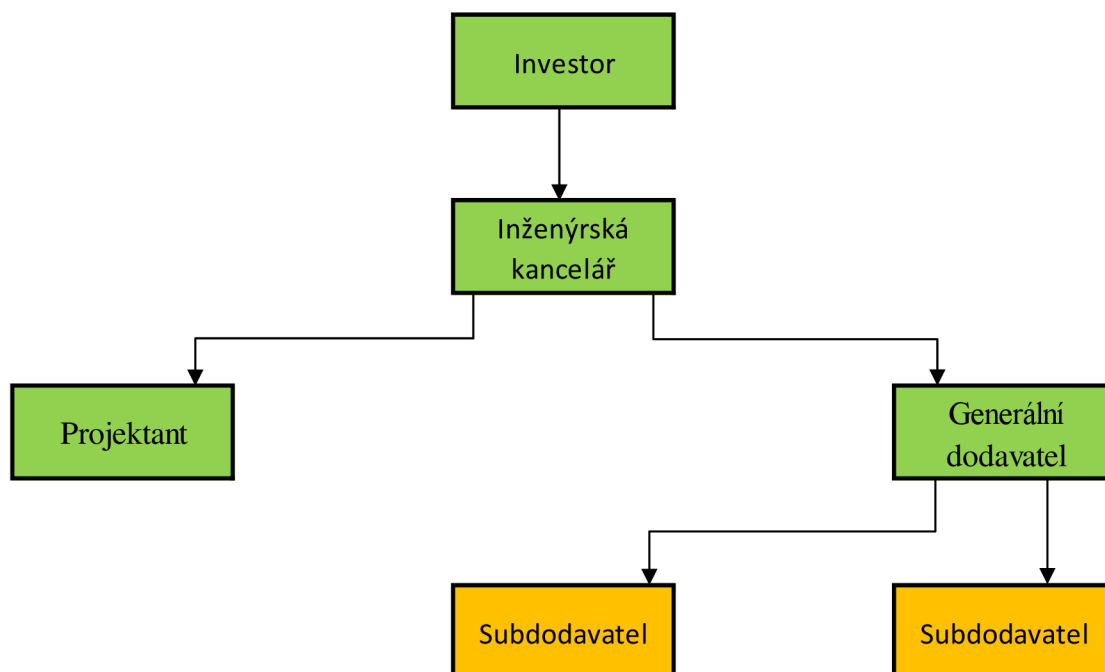
Z uvedených příkladu si investor zajišťuje sám příslušná stavební povolení, organizaci výběrových řízení, atd. Pokud se investor neumí v této problematice pohybovat, je možnost vytvořit smluvní vztah s inženýrskou a projekční organizací viz následující příklad 5 a příklad 6.

Příklad 5 – Investor vytvoří smluvní vztah s inženýrskou a projekční organizací, která za něj vyřídí příslušná povolení a projekční činnost a dále si sám vybere GD.



Obrázek 4 – 6 – Smluvní vztah 5 [tvorba: vlastní]

Příklad 6 – Investor vytvoří smluvní vztah s inženýrskou organizací, která za něj vybere projektanta i generálního dodavatele. V realizační fázi řídí provádění všech prací, ale za práce zodpovídá GD. Dále inženýrská organizace zodpovídá za předání a převzetí stavby a za závěrečné vyúčtování.



Obrázek 4 – 7 – Smluvní vztah 6 [tvorba: vlastní]

5 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

O zakázky se ucházejí jak malé firmy o dvaceti zaměstnancích, tak střední a velké firmy, které mají už propracovanější výběrová řízení. Většinou každé střední stavební firmy a akciové nadnárodní společnosti postupují při výběrovém řízení na subdodavatele podle zákona č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Tento zákon pro ně ovšem není zavazující, jako pro veřejného zadavatele stavební zakázky. Stavební firmy ve většině případů mají své interní předpisy pro členění stavebních zakázek a podle členění následná výběrová řízení, která budou popsána v kapitole „Výběrové řízení“ a v mé případové studii.

Abychom mohli jako stavební firma uskutečnit výběrové řízení na subdodavatele, tak se musíme nejdříve sami účastnit veřejného výběrového řízení pro danou stavební zakázku. V kapitole 5.1 stručně popíši předpoklady a kritéria, která musíme splnit, abychom získali veřejnou zakázku, a dále v kapitole 5.2 popíši obecná pravidla firmy OHL ŽS, a.s. při výběrovém řízení na subdodavatele vyhrané stavební zakázky.

5.1 Získání veřejné zakázky – model „Investor => Generální dodavatel“

Obecně abychom získali stavební zakázku veřejného charakteru, musíme v rámci výběrového řízení splnit následující kvalifikační předpoklady a kritéria:

- Základní kvalifikační předpoklady podle §53 splňuje dodavatel:
 - ✓ *který nebyl pravomocně odsouzen pro trestný čin,*
 - ✓ *který v posledních 3 letech nenaplnil skutkovou podstatu jednání nekalé soutěže formou podplácení podle zvláštního právního předpisu,*
 - ✓ *vůči jehož majetku neprobíhá nebo v posledních 3 letech neproběhlo insolvenční řízení,*
 - ✓ *který není v likvidaci,*
 - ✓ *který není veden v rejstříku osob se zákazem plnění veřejných zakázek [8, §53],*
 - ✓ *který nemá nedoplatky daňového charakteru, nedoplatky na zdravotním pojištění a sociálním zabezpečením. [8, §53]*

- Profesionální kvalifikační předpoklady podle §54 prokáže dodavatel, který předloží
 - ✓ výpis z obchodního rejstříku,
 - ✓ doklad o oprávnění k podnikání,
 - ✓ doklad vydaný profesní samosprávnou komorou či jinou profesní organizací dokladující členství, pokud je potřeba prokázat toto členství *pro plnění veřejné zakázky na služby podle zvláštních předpisů*, [8, §54]

- Technické kvalifikační předpoklady podle §56
 - ✓ pro plnění veřejné zakázky na dodávky to jsou především reference na dodávky realizované dodavatelem v posledních 3 letech,
 - ✓ pro plnění veřejné zakázky na služby to jsou především reference na služby realizované dodavatelem v posledních 3 letech,
 - ✓ pro plnění veřejné zakázky na stavební práce to jsou především reference na stavební práce realizované dodavatelem v posledních 5 letech [8, §56]

Pozn.: Pro obsáhlost technických kvalifikačních předpokladů nebudou všechny předpoklady uvádět. Stručně řečeno se jedná hlavně o reference dodavatele.

Mezi další hodnotící kritéria patří:

- *Nejnižší nabídková cena*
- *Ekonomická výhodnost nabídky*
 - ✓ *Nejnižší nabídková cena,*
 - ✓ *délka výstavby,*
 - ✓ *kvalita stavebního díla,*
 - ✓ *poskytované záruky (stavební práce – 18 měsíců, stavební dílo – 36 měsíců),*
 - ✓ *renomé dodavatelské firmy.* [9]

Zadavatel přikládá ke každému hodnoticímu kritériu váhu, přičemž největší váhu má nabídnutá nejnižší nabídková cena.

Při analýze a vyhodnocení nabídek se posuzuje hlavně v tomto pořadí: nabídková cena, doba trvání výstavby a délka záruky. Tyto uvedená kritéria jsou nejdůležitější.

5.2 Obecná pravidla firmy OHL ŽS, a.s. při výběrovém řízení na subdodavatele – model „Generální dodavatel => Subdodavatel“

V tuto chvíli zde firma, která získala zakázku, vystupuje na pozici generálního dodavatele investora. Z pohledu subdodavatelů se můžeme na generálního dodavatele dívat jako na investora, který nás poptává na provedení prací, odborně řečeno subdodávek.

Výběrové řízení ve firmě OHL ŽS, a.s. je jinak řečeno „nákup“. Firma OHL ŽS, a.s. člení podle interní normy nákup na podlimitní a nadlimitní. Toto rozčlenění je hlavně proto, abychom věděli při průběhu výběrového řízení, která osoba bude odpovědná za schválení a rozhodnutí požadovaného nákupu (subdodavatele ve výběrovém řízení). Rozčlenění nákupu uvedu do následující tabulky.

Proces	Limity	Osoba odpovědná za schválení a rozhodnutí	
Podlimitní nákup	Do 100 000 Kč bez DPH	Vedoucí realizačního týmu	
Podlimitní nákup - opakovaný	Do 100 000 Kč bez DPH - u jednoho dodavatele v kalendářním roce	Vedoucí realizačního týmu	
Nadlimitní nákup	Do 50 mil. Kč bez DPH	Ředitel teritoria	Příslušný ředitel
	Nad 50 mil. Kč bez DPH	výkonný ředitel závodu	

Obrázek 5 – 8 – Kompetence - limity [zdroj: interní dokumentace firmy; tvorba: vlastní]

Ve velké míře se výběrové řízení v OHL ŽS, a.s. řídí zákonem č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Podrobnější popis interního výběrového řízení bude zpracován v rámci praktické části mé bakalářské práce viz kapitola 8.2.2.

6 SMLOUVA O DÍLO

Pokud generální dodavatel vysoutěží stavební zakázku, tak je povinen spolu s investorem uzavřít tzv. smlouvu o dílo (SoD). Smlouva o dílo se samozřejmě uzavírá i mezi generálním dodavatelem a subdodavatelem. V obecné rovině je SoD definována zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník².

Náležitosti smlouvy jsou uvedeny v následujících kapitolách:

Smluvní strany

- Objednatel i zhotovitel uvádí následující informace:
 - ✓ Název subjektu
 - ✓ Sídlo
 - ✓ Oprávnění zástupci ve věcech smluvních, technických a ekonomických (pokud za objednatele vystupuje například město, tak oprávněným zástupcem ve věcech smluvních je starosta města)
 - ✓ Bankovní spojení
 - ✓ Číslo účtu
 - ✓ Identifikační číslo (IČ)
 - ✓ Daňové identifikační číslo (DIČ)

Základní ustanovení

- informace o zákonu, podle kterého se smlouva o dílo řídí,
- účel uzavření smlouvy (například vybudování nového sportoviště),
- prohlášení zástupců smluvních stran o tom, že jsou oprávněni podepsat SoD,
- u veřejné zakázky prohlášení, že zhotovitel byl vybrán na základě zadávacího řízení na veřejnou zakázku,
- prohlášení zhotovitele, že je odborně způsobilý k zajištění předmětu plnění podle SoD,
- a další prohlášení, na kterých se smluvní strany dohodnou.

² Nový občanský zákoník nabývá účinnosti 1. ledna 2014.

Předmět plnění

- odkaz na projektovou dokumentaci zpracovanou v nejvyšší možné podrobnosti, a to výkresová část i technická zpráva,
- rozsah prací specifikovat výkazem výměr v nejvyšší možné podrobnosti,
- přesně definovat, jaká inženýrská, projektová a dodavatelská činnost je součástí smlouvy [6, s. 49],
- dále zde může být uvedeno, že zhotovitel na svůj náklad jako součást dodávky provede zařízení staveniště, zajištění bezpečného ohrazení a označení prostoru staveniště, atd.

Vlastnictví k dílu

- informace o tom, kdo je vlastníkem zhotoveného díla,
- informace o vlastnictví zařízení staveniště, včetně používaných mechanismů a dalších věcí potřebných k provedení díla,
- informace o tom, kdo nese nebezpečí škody na zhotoveném díle od okamžiku převzetí staveniště do dne předání díla (toto nebezpečí škody nese zhotovitel díla).

Místo plnění

- pozemky, které se nacházejí v projektové dokumentaci, a bude na nich probíhat realizace stavebního díla.

Termín plnění (Čas plnění)

- časové lhůty s odkazem na vzájemně odsouhlasený harmonogram prací,
- přípravné práce a zařízení staveniště,
- datum zahájení,
- datum ukončení,
- likvidace zařízení staveniště,
- datum předání díla. [6, s. 50]

pozn. V praxi se často neuvádí přesný datum zahájení a ukončení, jelikož se v průběhu přípravy stavby vyskytují neustálé komplikace. Proto se tyto termíny řeší například

tak, že se smluvní strany dohodnou na zahájení v měsíci červnu a dokončení díla proběhne například 9 měsíců od předání a převzetí staveniště. Délka provádění 9 měsíců je ovšem známá z harmonogramu prací, který je nedílnou součástí smlouvy o dílo a musí být dodáván k nabídce do soutěže, pokud se jedná o veřejnou zakázku.

Dále zde může být uvedena informace o vyskytnutí nepříznivých klimatických vlivech nebo zásahu vyšší moci, za kterých nelze dodržet určenou kvalitu díla nebo nelze dané stavební práce provádět. V takovém případě je ve smlouvě napsáno, že zhotovitel přeruší práce na dobu nezbytně nutnou a tím pádem se o tuto dobu přesune i termín ukončení stavebního díla.

Cena předmětu plnění

- dohodnutá výše ceny,
- cenová úroveň, ve které je cena stanovena,
- dohoda o způsobu sestavení ceny, nejlépe ve formě rozpočtu s vazbou na výkaz výměr požadovaných prací,
- obecné ceny,
- cenová doložka, tj. dohodnutý způsob promítání vlivu změn cen materiálů, výrobků, výkonů, služeb, změn mzdových, kurzových a úvěrových podmínek po datu podpisu investora,
- dohoda o promítání cen víceprací,
- dohoda o cenových podkladech,
- dohoda o formální úpravě cenové dokumentace,
- výpočet daně z přidané hodnoty. [6, s. 50]

pozn. V této části smlouvy bývá informace, že sjednaná cena může být navýšena nebo snížena, pokud dojde ke změně sazby DPH po podpisu smlouvy a před ukončením díla.

Platební podmínky

- způsob plateb formou záloh nebo splátek,
- podklady pro fakturování, nejlépe systém soupisů provedených prací a zjišťovacích protokolů,
- platební kalendář,
- vystavení konečné faktury v závislosti na odstranění vad a nedodělků,
- formální úprava dokladů, [6, s. 50]
- lhůta splatnosti faktur.

Dokumentace

- údaje o projektantovi,
- druh a podrobnost projektové dokumentace,
- datum předání,
- počet výtisků,
- způsob zpracování víceprací,
- lhůty zpracování dodatků k projektové dokumentaci,
- zpracování dokumentace skutečného stavu,
- provádění autorského dozoru. [6, s. 50, s. 51]

Staveniště

- obecné ceny,
- způsob předání staveniště,
- datum předání staveniště,
- vymezení, která strana bude platit provoz staveniště (energie, voda, telefon, pronájem pozemku, šatny apod.) [6, s. 51], vymezení může být uvedeno už v bodě „Předmět plnění smlouvy“ jak jsem uvedl výše,
- likvidace staveniště. [6, s. 51]

Další ujednání

- způsob vedení stavebního deníku,
- spolupráce stavebního dozoru investora s dodavatelem,
- předávání provedených prací, forma a časové lhůty,
- předávání revizních zpráv, atestů, certifikátů souvisejících se stavbou,
- předání dokumentace skutečného provedení stavby. [6, s. 51]

Pozn. Ve smlouvě může být například „způsob vedení stavebního deníku“ veden jako samostatný bod „Stavební deník“.

Předání a převzetí díla

- výzva dodavatele investorovi k převzetí díla,
- písemný protokol o předání a převzetí díla podepsaný oprávněnými osobami,
- reklamace vad, forma zápisu,
- lhůty odstranění vad. [6, s. 51]

Pozn. Ve smlouvě může být informace o reklamaci vad a lhůtách jejich odstranění uvedena v následujícím bodě „Záruky za kvalitu díla“.

Záruky za kvalitu díla

- kvalita stavebního díla ve vazbě na technické normy,
- datum, kdy začíná běžet záruční lhůta,
- doba trvání záruky,
- podmínky pro uplatnění záruky. [6, s. 51]

Smluvní pokuty

- smluvní pokuty za nedodržení lhůt,
- smluvní pokuty za nedodržení kvality,
- smluvní pokuty za platební nekázeň. [6, s. 51]

Závěrečná ustanovení

- počet kopií smlouvy,
- způsob změn ve smlouvě například formou dodatků, [6, s. 51]
- seznam příloh, které jsou součástí smlouvy, atd.

Jelikož si každá stavební zakázka, případně jednotlivá stavební práce vyžaduje svoji specifickou smlouvu o dílo, tak se mohou názvy jednotlivých článků, případně celá struktura smlouvy měnit. Záleží pak na právnících, jak smlouvu sestaví (z jakých článků bude smlouva sestavena).

Například v bodě Termín plnění jsem uvedl slovo „vyšší moc“, takže by ve smlouvě určitě měl být samostatný článek o tom, co se rozumí pojmem „vyšší moc“.

Smlouva o dílo by měla být velice dobře zpracována. Nekvalitně zpracovaná smlouva může takovým způsobem zvýhodnit jednu smluvní stranu nad druhou, že v případě sporu nebude mít například zhotovitel na stavební zakázce žádný zisk a ještě zaplatí investorovi soudní spory.

7 PROCES OPTIMALIZACE

Optimalizace je zlepšení daného návrhu. Daný návrh zobrazuje základní stav vybraného problému. Tento stav může být definován graficky, matematicky, ekonomicky apod.

V rámci své závěrečné bakalářské práce jsem daný stav popsal graficky v **kapitole 8.3 Grafické znázornění**. Jedná se o problematiku řešení výběrového řízení na subdodavatele v rámci určité stavební zakázky ve firmě OHL ŽS, a.s.

Návrh optimalizace je proveden nejdříve slovním popsáním v **kapitole 8.4 Optimalizace – návrh** a následně je zobrazen graficky v **kapitole 8.5 Grafické znázornění optimalizace**.

V mé bakalářské práci je optimalizace vyjádřena jako možné zlepšení průběhu výběrového řízení na subdodavatele ve firmě OHL ŽS, a.s.

8 PŘÍPADOVÁ STUDIE

V případové studii, neboli v praktické části mé bakalářské práce se zaměřím na průběh výběrového řízení na subdodavatele pro vyhranou státní zakázku v nadnárodní stavební firmě OHL ŽS, a.s. V kapitole 8.2 a 8.3 popíši a graficky znázorním výběrové řízení podle interních předpisů firmy a na tento uvedený postup navrhnou možnou optimalizaci jednotlivých kroků.

8.1 Popis stavební firmy OHL ŽS, a.s.

Firma OHL ŽS, a.s. působí na území České republiky a Slovenska 61 let. Na počátku, konkrétně 1. října 1952 firma nesla název Železniční stavitelství v Brně a byla založena výrokem tehdejšího ministra dopravy Antonína Pospíšila. Jednalo se tedy o státní podnik. Během prvních 20 let existence firma realizovala například práce na železničních svrscích, práce elektromontážní atd. *V roce 1960 převzal podnik oblast generálních oprav tunelů a stal se tak jediným dodavatelem rekonstrukčních prací na železničních tunelech v celém Československu.*[13, s. 7] Železniční stavitelství v Brně zrealizovalo až do konce socialismu mnoho významných staveb, jako jsou: stavba 2. koleje na trati Brno – Havlíčkův Brod včetně výstavby stanic, dále školící a ubytovací středisko v Českovovicích u Blanska – nyní hotel Panorama a mnoho dalších. V roce 1992, kdy probíhala rozsáhlá privatizace státních podniků v České republice, proběhla i privatizace firmy Železniční stavitelství Brno.

Změny jména společnosti:

Jak už jsem zmínil privatizaci v roce 1992, tak se i název lehce změnil na „Železniční stavitelství Brno, akciová společnost.

V roce 1993 byl název opět změněn na kratší „ŽS Brno, a.s.“ z důvodu, že společnost nesla v názvu slovo „železniční“. Nastávaly totiž problémy u úředníků a u komisí pro výběrová řízení na státní zakázky jiného druhu než železničního stavitelství.

V roce 2000 začala firma působit i mimo území České republiky. Konkrétně v Polsku, Rumunsku, Bulharsku, Ázerbájdžánu, Chorvatsku, Černé hoře a Bosně a Hercegovině.

V roce 2003 španělská skupina OHL koupila akcie ŽPSV Uherský Ostroh a tím získala především firmu ŽS Brno, protože ŽPSV vlastnilo 96,5% akcií firmy ŽS Brno, a.s. Poté v roce 2006 došlo k opětovnému přejmenování firmy na dnešní známé OHL ŽS, a.s.

OHL je španělská stavební skupina, která má za sebou už přes 100 let existence. OHL je zkratka tří základních firem, ze kterých se skupina skládá. Jde o firmu Obrascón, Haurte a Laín. [13]

Pro ukázkou uvedu dvě významné stavby, které společnost OHL ŽS, a.s. zrealizovala. Jsou to například:

- Univerzitní kampus Brno, Bohunice, stavba AVVA – modrá etapa (finanční objem 1.1 mld. Kč bez DPH). Stavba se umístila na 1. místě v soutěži o titul „Stavba Jihomoravského kraje 2007, který uděluje Jihomoravský kraj a Svaz podnikatelů ve stavebnictví ČR.



Obrázek 8 – 9 –
Univerzitní kampus
[zdroj: www.ohlzs.cz]



Obrázek 8 – 10 –
Univerzitní kampus
[zdroj: www.ohlzs.cz]

- Silnice I/42 Brno, VMO, MÚK Hlinky (finanční objem 2,28 mld. Kč bez DPH)



Obrázek 8 – 11 –
Silnice I/42 Brno
[zdroj: www.ohlzs.cz]



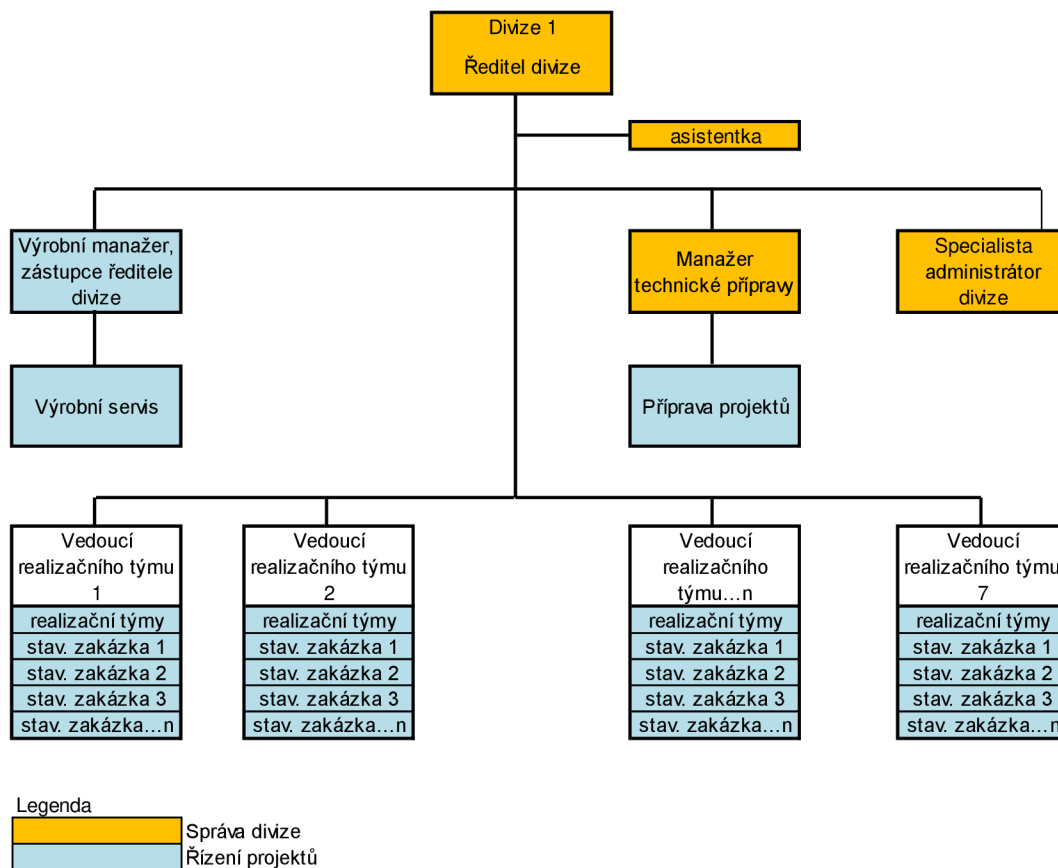
Obrázek 8 – 12 –
Silnice I/42 Brno
[zdroj: www.ohlzs.cz]

V dnešní době patří firma OHL ŽS, a.s. mezi největší stavební firmy v České republice. Pro představu uvedu organizační strukturu firmy.



Obrázek 8 – 13 – Organizační schéma firmy OHL ŽS, a.s. [zdroj: interní dokumentace firmy; tvorba: vlastní]

Z organizačního schématu firmy OHL ŽS, a.s. se budu pohybovat v zóně ČR, konkrétně v divizi 1. Divize 1 má svoje vlastní organizační schéma, které uvedu níže.



Poznámka: Divize zahrnuje maximálně 7 vedoucích realizačních týmů.

Obrázek 8 – 14 – Organizační schéma Divize 1 [zdroj: interní dokumentace firmy; tvorba: vlastní]

Převedení zakázky z obchodní fáze do realizační je dáno úspěchem v Zadávacím řízení a obdržetím „Rozhodnutí o výběru“ a podpisem investorské SoD. Po podpisu SoD s investorem má za úkol vrcholový management sestavit realizační tým. Výkonný ředitel po konzultaci s ředitelem divize jmenuje vedoucího realizačního týmu a manažer technické přípravy po dohodě s ředitelem divize přiřadí specialistu technické přípravy případně další lidi (techniky přípravy, atd.) do realizačního týmu. Dále vrcholový management určí stavbyvedoucího, administrátora stavby, právníka, aj. Počet lidí je závislý na velikosti stavební zakázky. Realizační fáze stavební zakázky se dále dělí na Přípravu realizace, Realizaci a Závěr realizace. My se budeme pohybovat v Přípravě realizace, kde proběhne výběrové řízení na subdodavatele pro danou stavební zakázku, které podrobně popíši v kapitole 8.2.

8.2 Popis procesu výběrového řízení

8.2.1 Popis stavební zakázky

Stavební zakázka, na které provedu celý proces výběrové řízení na konkrétní stavební práce, se nazývá Sportovní areál. Jedná se o vybudování nového školního sportovního areálu, kde dle projektové dokumentace bude provedeno v první řadě odstranění stávajícího sportovního hřiště a následné provedení zemních prací, odvodnění (vsakovací drenážní systém), základů (patky pro ochranné sítě, atd.), komunikací (chodníky ze zámkové dlažby), podkladních vrstev pro sportovní povrchy (kamenivo, štěrkopísek, štěrkodrt', asfaltové koberce), sportovních povrchů (umělá tráva, kamenná prosívka pro dopadiště pro vrh koulí, polyuretan pro běžeckou dráhu) a oplocení celého areálu. Souhrnně bude sportovní areál obsahovat tyto dílčí funkční celky:

- běžecký ovál v délce 200 m + sprinterská rovinka v délce 100 m,
- hřiště pro volejbal, pro házenou a pro basketbal – uvnitř oválu,
- sektor pro skok vysoký,
- sektor pro skok daleký,
- sektor pro vrh koulí.

Při popisu výběrového řízení, neboli „nákupu“ se zaměřím konkrétně na výběr subdodavatele pro Zemní práce - HTÚ. Cena části díla dle smlouvy s objednatelem na hlavní terénní úpravy je dle oceněného výkazu výměr 484 645,53 Kč bez DPH. Během výběrového řízení, konkrétně v bodě „Přijetí nabídek, jejich analýza, porovnání a stanovení cílové ceny“ bude názorně ukázán postup stanovení ceny u výběrového řízení na subdodavatele pro Zemní práce – HTÚ. Dále budou zmapovány jednotlivé činnosti účastníku interního výběrového řízení a v kapitole 8.4 proběhne návrh optimalizace výběrového řízení.

8.2.2 Popis výběrového řízení na subdodavatele v rámci firmy OHL ŽS, a.s.

Výběr subdodavatelů pro realizaci stavební zakázky ve firmě OHL ŽS, a.s. se řídí interní normou s názvem „Nákup“. Nyní popíši celý proces realizace nákupu (výběru subdodavatelů) podle zmíněné řídicí normy společnosti.

Jednotlivé kroky nákupu při jeho realizaci jsou:

- Zpracování harmonogramu nákupu
- Specifikace požadavků na předmět nákupu ze zadávací dokumentace
- Výběr subdodavatelů
- Zadání pro zpracování nabídky
- Přijetí nabídek, jejich analýza, porovnání a stanovení cílové ceny
- Konečný výběr dodavatele
- Vypracování a přezkoumání smlouvy
- Ověření smlouvy útvarem Nákup
- Podpis smlouvy, její evidence a následná archivace

Než vůbec začneme zpracovávat harmonogram, tak si musíme ujasnit, jak z daného výkazu výměr vyčleníme stavební práce a sestavíme jednotlivé soutěže. Formální stránka zadání investorského výběrového řízení nám může ovlivnit sestavení jednotlivých výběrových řízení na subdodavatele. Ve smlouvě o dílo může být zadáno, že se zhotovitel zavazuje provést například sportovní povrchy vlastními kapacitami, tzn., že nemůže provést výběrové řízení na subdodavatele na tyto stavební práce. Ačkoliv by bylo po technické stránce logické zadat podkladní vrstvy a sportovní povrchy jedné firmě ke zhotovení, tak bychom byli oprávněni udělat soutěž třeba jenom na podkladní vrstvy. Z toho plyne, že musíme dbát na dodržení zadání od investora při vyčlenění stavebních prací a sestavení výběrových řízení.

Na základě prostudování příslušné investorské SoD a PD k příslušnému sportovnímu areálu si **vedoucí realizačního týmu** spolu s ostatními členy realizačního týmu rozčlenil práce na tzv. pracovní balíky – tendry:

- | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| ▪ Drobné položky – ZS, dopr. značení | ▪ Zemní práce – základy, drenáže |
| ▪ Ostraha | ▪ Komunikace, podkladní vrstvy |
| ▪ Geodetické práce | ▪ Sadové úpravy |
| ▪ Demolice | ▪ Oplocení |
| ▪ Zemní práce – HTÚ | ▪ Kontejner |

Tzn., že výše uvedené práce byly poptány v rámci soutěží a jedná se tedy o subdodavatelské práce.

Zpracování harmonogramu nákupu

Jak už jsem zmínil v teoretické části mé bakalářské práce, konkrétně v kapitole „5 Výběrové řízení“, tak firma rozděluje nákup na podlimitní nákup a nadlimitní nákup.

Nadlimitní nákupy (soutěže neboli výběrová řízení) pro konkrétní stavební zakázku probíhají podle Harmonogramu nákupu, který můžete vidět níže.

HARMONOGRAM NÁKUPU									
Závod, teritorium, divize:		A212, ČR, divize 1							
Název fakturačního projektu:		Sportovní areál							
Číslo fakturačního projektu:									
Název projektu:		Sportovní areál							
Číslo projektu:									
Cena dle smlouvy s objednatelem:						12 509 998			
Vedoucí realizačního týmu:						Titul, Jméno, Příjmení			
Datum zpracování:						4.9.2014			
Zpracoval :						Titul, Jméno, Příjmení			
Číslo řádku	Datum zahájení nákupu	Typ zdroje	Předmět nákupu	Odhad částky nákupu	Datum počátku dodávky nebo služby	Doba trvání dodávky nebo služby	Smlouva s dodavatelem		
							číslo smlouvy	datum uzavření	datum zápisu do IS
1	11.9.2014	S	Drobné položky - ZS, dopravní značení	120 000	22.9.2014	6			
2	11.9.2014	S	Ostraha	150 000	1.10.2014	6			
3	11.9.2014	S	Geodetické práce	100 000	1.10.2014	6			
4	11.9.2014	S	Demolice	40 000	1.10.2014	1			
5	11.9.2014	S	Zemní práce - HTÚ	380 000	1.10.2014	2			
6	11.9.2014	S	Zemní práce - základy, drenáže	1 800 000	1.10.2014	2			
7	11.9.2014	S	Zemní práce - komunikace, podkladní vrstvy	1 900 000	1.10.2014	5			
8	11.9.2014	P	Asfalty	2 000 000	1.11.2014	1			
9	11.9.2014	P	Sportovní povrchy	4 000 000	15.4.2015	2			
10	11.9.2014	S	Sadové úpravy	100 000	22.10.2014	6			
11	11.9.2014	S	Oplocení	150 000	10.10.2014	3			
12	11.9.2014	S	Dodávka, modernizace a připojení kontejneru	130 000	15.10.2014	2			
Celkem				10 870 000	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Legenda									
P		Práce: vlastní pracovníci							
S		Externí subdodavatelé							

Obrázek 8 – 15 – Harmonogram [zdroj: interní dokumentace firmy; tvorba: vlastní]

Tento harmonogram sestavuje realizační tým a v prvotní fázi slouží k tomu, abychom věděli, co a kdy máme začít poptávat. Můžeme ho chápat jako takový manuál pro soutěže, které jsme si předběžně stanovili. Dále slouží harmonogramu nákupu pro útvar „Nákup“, aby měl přehled o plánovaných výběrových řízeních. Zpracovaný harmonogram zkontroluje specialista TP s vedoucím RT a výrobním manažerem. Po odsouhlasení ŘD vedoucí RT následně harmonogram informativně zašle na příslušný e-mail útvaru Nákup a zaeviduje jej do databáze Stavby závodu. Harmonogram musí být zpracován do data zahájení stavební zakázky. S harmonogramem se průběžně pracuje, aktualizuje se a slouží dále ke sledování jednotlivých výběrových řízení. Doplnuje se do něj po provedení výběrových řízeních například číslo smlouvy, datum uzavření smlouvy, atd. **Po každé aktualizaci je povinen vedoucí realizačního týmu zaslat harmonogram na útvar Nákup.**

Specifikace požadavků na předmět nákupu v zadávací dokumentaci

V tomto bodě si realizační tým specifikuje konkrétní požadavky na jednotlivé soutěže, které bude poptávat. Musíme si zde specifikovat „Co?“ – definujeme předmět díla, tzn. v našem případě „Zemní práce – HTÚ“ a dále musíme specifikovat „Podle čeho?“ – tzn., že se řídíme podle **výkazu výměr, projektové dokumentace, podle stavebního povolení, certifikátů**, atd. Specifikace požadavků je příprava na sestavení „Zadání pro zpracování nabídky“.

Realizační tým sestaví tzv. Zadávací dokumentaci, která zpravidla obsahuje následující dokumenty:

- technické specifikace – především odkaz na příslušné normy (stavba bude budována v souladu s legislativními ustanoveními dle konkrétních vyhlášek, atd.),
- projektovou dokumentaci příslušné stavební práce (zemní práce, zakládání, odvodnění, atd.),
- jakoukoliv podpůrnou dokumentaci vymezující předmět díla (např. chci provést zakládání, ale v PD není definován geologický průzkum, tak budu nejprve muset provést soutěž na geology a na základě jejich vyhodnocení budu mít podpůrnou dokumentaci, podle které specifikuji požadavky),
- výkaz výměr prací a dodávek (opravený a přepočítaný tak, aby odpovídal projektové dokumentaci – výkresové i textové části, SoD i jejím přílohám),
- výrobky a materiál pro výběrová řízení na dodavatele materiálu a výrobku,
- požadavky nebo omezení, která vyplývají ze stavebního povolení (například, že nesmí být prováděny práce o víkendu po 18 hodině nebo o svátcích, atd.),
- termíny realizace subdodávky,
- návrh smlouvy o dílo s dodavatelem (subdodavatelem), obchodní podmínky, atd.

Konkrétním požadavkem může být například odkaz na TZ, která říká, že pro vytvoření zhutněného násypu se předpokládá dobře zhutnitelný materiál (např. odval z lomu) a že násypy je nutno provádět ve vrstvách v tl. max. 250 mm. Dále může být požadavek na provedení zatěžovací zkoušky kruhovou deskou ve čtyřech místech po provedení srovnání pláně, atd.

Výběr dodavatelů

Nyní, když máme specifikováno, jaké stavební práce budeme poptávat, přistoupíme k výběru subdodavatelů, kterým bude následně rozesláno Zadání pro zpracování nabídky, které je konkrétně popsáno v dalším bodě. Firma OHL ŽS, a.s. zohledňuje při výběru následující skutečnosti:

- dodavatel se podílel při přípravě nabídky do výběrového řízení pořádaného investorem (tzn., že když firma OHL ŽS, a.s. tvoří nabídku na veřejnou stavební zakázku, tak osloví subdodavatele, aby zjistila ceny na trhu. Následně tyto subdodavatele oslovuje při interním výběrovém řízení, pokud danou zakázku firma OHL ŽS, a.s. vyhrála. Bylo by nekorektní tyto subdodavatele nakonec neoslovit.),
- subdodavatel, který je *doporučený znalými osobami z výroby a z útvaru Nákup,*
- *subdodavatel, který má podepsanou rámcovou smlouvu se skupinou OHL na globální úrovni nebo s OHL ŽS, a.s. na úrovni společnosti [14, s. 9],*
- subdodavatel, který je umístěn v Registru subdodavatelů ve firmě OHL ŽS, a.s.

Norma dále uvádí, že v případě, kdy by předmět nákupu mohl být realizován vlastními kapacitami, tak je povinnost vyplnit formulář „Příležitost interních kapacit“, kde uvedeme, jaké práce a v jakém objemu jsou na zakázce k dispozici. Vyplněný formulář spolu se Zadáním pro zpracování nabídky zašleme na příslušný firemní závod, který může dané práce realizovat.

Registr subdodavatelů, který má firma ve svém IS, slouží k čerpání informací o vhodných kandidátech do interního výběrového řízení. V registru jsou evidováni a hodnoceni všichni subdodavatelé, kteří kdy spolupracovali s firmou OHL ŽS, a.s. Registr slouží k tomu, aby se firma vyvarovala znovu spolupracovat s nespolehlivými dodavateli a naopak upřednostnila dodavatele, se kterými v minulosti nebyly potíže. Hodnocení dodávky probíhá po každém skončení nadlimitní zakázky. Proveďte ho vedoucí realizačního týmu a následně ho musí potvrdit útvar Nákup. Každý dodavatel v Registru dodavatelů musí projít tzv. schvalovacím procesem (certifikací), **za kterou je odpovědný útvar Nákup**. Certifikace posuzuje způsobilost subdodavatele a provádí se, pokud dodavatel v interním IS není. Posuzuje se způsobilost:

- odborná – zahrnuje reference, neboli dosavadní činnost firmy (realizované stavby, služby, atd.),
- technická – zahrnuje posouzení výrobní kapacity, počtu zaměstnanců, atd.
- ekonomická – zde se zjišťuje, jestli není dodavatel v likvidaci, není zahájeno insolvenční řízení či nebylo rozhodnuto o úpadku, kontrola trestního rejstříku.

Posouzení odborné způsobilosti provede vedoucí RT, manažer TP a výrobní manažer.

Posouzení technické a ekonomické způsobilosti provede manažer TP a výrobní manažer. [15, s. 10]

Pokud dodavatel získá příslušnou certifikaci, tak se dostane do databáze nazvané **Registr kvalifikovaných dodavatelů**. Z této databáze se provádí i výběr dodavatelů pro příslušné stavební práce, které budeme poptávat.

Pokud chce firma oslovit dodavatele, který není v jejím registru dodavatelů, ale má příslušné reference, tak může být požádán o zpracování nabídky, ale bude muset doložit výše zmíněné způsobilosti a taky bude probíhat proces schvalování.

Výběr dodavatelů pro náš sportovní areál na „Zemní práce – HTÚ“ proběhl na základě

- nominace vedoucím RT, specialistou TP, manažerem TP a výrobním manažerem,
- zohlednění, kteří subdodavatelé podali nabídku na stavební práce na výzvu firmy OHL ŽS, a.s. při účasti do VŘ pořádaného investorem,
- registru kvalifikovaných dodavatelů.

Zařazení do výběru subdodavatelů může proběhnout i tak, že se subdodavatel ozve firmě sám. Subdodavatel může sledovat Věstník veřejných zakázek a projevit tak zájem o realizaci vybraných prací u firmy OHL ŽS, a.s., která danou zakázku vyhrála.

Je pravidlem, že takto nominované firmy se zašlou **řediteli divize, výrobnímu manažerovi a manažerovi technické přípravy** na schválení. Pokud je firma OHL ŽS, a.s. například ve sdružení s jinou firmou, tak obě firmy nominují své subdodavatele, ale konečné slovo k nominaci má vedoucí účastník sdružení.

Bylo vybráno následujících osm firem, které jsou způsobilé v rámci certifikace firmy OHL ŽS, a.s.: Firma 1, Firma 2, Firma 3, Firma 4, Firma 5, Firma 6, Firma 7, Firma 8.

Zadání pro zpracování nabídky

Po výběru vhodných dodavatelů přistoupíme k vytvoření dopisu neboli Zadání pro zpracování nabídky. Toto zadání se rozešle vybraným dodavatelům, a je pro všechny jednotné. **Zadání rozešleme tedy Firmě 1 až Firmě 8.** Pro názornou ukázkou níže uvedu reálně sestavené Zadání pro zpracování nabídky.



Zadání pro zpracování nabídky

Zadavatel: **OHL ŽS, a.s.;** se sídlem Brno, Veveří, Burešova 938/17, PSČ 602 00
zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 695
IČ: 463 42 796, DIČ: CZ 463 42 796

Kontaktní spojení:

Titul, Jméno, Příjmení, specialista technické přípravy
mobil:
email: xxxx1@ohlzs.cz

Titul, Jméno Příjmení, vedoucí realizačního týmu
mobil:
email: xxxx2@ohlzs.cz

Zpracovatel: Výzva více zájemcům

Název zakázky: **Sportovní areál**
Název soutěže: **Zemní práce - HTÚ**

1. Kvalifikace dodavatelů:

1.1. splnění základních kvalifikačních předpokladů:

- není v likvidaci,
- proti kterému v uplynulých 3 letech nebyl prohlášen konkurs nebo konkurs nebyl zrušen pro nedostatek majetku,
- nemá v evidenci daní zachyceny daňové nedoplatky,
- nebyl pravomocně odsouzen pro trestný čin nebo došlo k zaházení odsouzení trestného činu, jehož skutková podstata souvisí s předmětem podnikání,
- nemá nedoplatek na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění a sociální zabezpečení.
(Zpracovatel prokazuje prohlášením odpovědného nebo pověřeného zástupce)

1.2. další kvalifikační předpoklady – splní zpracovatel:

- prohlášením, že dílo dodá vlastními kapacitami nebo uvede své subdodavatele a že nabídku zpracoval pro zadavatele bezplatně a že informace získané v tomto nabídkovém řízení neposkytne třetím osobám bez předchozího písemného souhlasu zadavatele,
- dále zpracovatel prohlašuje, že se seznámil se zadávací dokumentací a podmínkami, které mohou mít jakýkoli vliv na realizaci stavby a cenu nabídky,
- dále zadavatel předloží pojistnou smlouvu odpovědnosti za škodu způsobenou třetí osobě.

1.3. prokázání oprávnění k podnikání – doloží zpracovatel:

- kopii výpisu z Obchodního rejstříku, ne starší 90 dní nebo výpis živnostenského registru,

1.4. prokázání odborné způsobilosti – doloží zpracovatel:

- zpracovatel předloží doklady, jež prokazují odbornou způsobilost pro rozsah části díla (reference, ISO atd.)

1.5. doplňující informace:

- zadavatel je oprávněn v průběhu zadávacího řízení doplňovat požadavky a podmínky uvedené v Zadání pro zpracování nabídky s cílem snížit pro zadavatele riziko realizace na minimum.

2. Zadávací podmínky:

2.1. Předmět a dodací podmínky zadávané zakázky:

2.1.1. Technické požadavky na dodávku / předmět dodávky:

Předmětem zadání je předložení nabídky na realizaci části stavby – zemní práce – hlavní terénní úpravy viz. příložený výkaz výměr formou kompletní dodávky. To znamená, že zhotovitel dodá kompletní dílčí dílo včetně všech souvisejících služeb a souvisejícího zboží v souladu s požadavky zadání.

2.1.2. Požadavky na cenu a platební podmínky:

Cena je stanovena jako cena pevná, maximální v měně Kč bez DPH, dle vyplněného výkazu výměr

Platební podmínky:	splatnost 60 dní,
Zádržné:	5% + 5% z celkové ceny díla,
Záruka:	62 měsíců
Termín plnění:	říjen 2014 – květen 2015
Poplatek za zařízení stavenišť:	1% z celkové ceny díla

2.2. Požadavky na obsah, formu, termín a místo předání nabídky:

2.2.1. Obsah:

Zpracovatel předloží cenovou položkovou nabídku zhotovenou na základě předaných podkladů.

Dílo je pro potřeby nabídky definováno zadávací projektovou dokumentací a musí splňovat podmínky ve vyjádřeních z veřejnoprávního jednání.

V případě zjištění rozporu mezi zadávacími podklady, či zjištění rozporu mezi grafickou částí projektové dokumentace, technickými zprávami a výkazem výměr, zpracovatel tento rozdíl v položkách doplní do své nabídky položkami uvedenými samostatně pod čarou.

Požadavky zadavatele pro obsah nabídky:

- Nabídková cena bez DPH a s DPH, v členění dle předaného výkazu výměr a zadávací dokumentace. V cenové nabídce budou obsaženy náklady na individuální vyzkoušení, komplexní vyzkoušení, zkušební provoz, vypracování návodů k obsluze a zaškolení obsluhy uživatele, provozních řádů pro zkušební a trvalý provoz. Jednotková cena m.j. má obsahovat: vedlejší náklady, ZS, přesuny, energie, ostatní náklady.
- **Textová část** – bude obsahovat minimálně následující informace:
 - a) Technický popis díla,
 - b) Záruční lhůta,
 - c) Platnost nabídky,
 - d) Doba realizace předmětného díla,
 - e) Požadavky na stavební připravenost,
- Předložení harmonogramu prací s předpokládaným podpisem smlouvy do 14 dnů;
- Oprávnění potřebná pro předmět plnění – viz. odst. 1;
- Rozsah certifikace ISO;

2.2.2. Forma:

- Zadávací dokumentace a výkaz výměr – elektronicky
- Nabídka zpracovatele - elektronicky a/nebo v tištěné formě

2.2.3. Termín předložení nabídky: nejpozději do 13 hodin dne 19. 9. 2014

2.2.4. Místo předání nabídky:

- Nabídky v tištěné formě v obálce označené „Sportovní areál“ nutno doručit k rukám:
Titul, Jméno, Příjmení
doručovací adresa:
OHL ŽS a.s., Divize 1 Brno, Burešova 938/17, 602 00 Brno, Veveří;
- Taktéž je možné v daném termínu nabídky zaslat e-mailem na adresu: xxxx1@ohlzs.cz

3. Prohlášení zpracovatele nabídky:

- Zpracovatel tímto prohlašuje, že nabídku zpracoval pro zadavatele bezplatně a že informace získané v tomto nabídkovém řízení neposkytne třetím osobám bez předchozího písemného souhlasu zadavatele a bude dbát ochrany takových údajů jako důvěrných ve smyslu ust. § 1730 občanského zákoníku. Dále zpracovatel prohlašuje, že se seznámil se zadávací dokumentací a podmínkami, které mohou mít jakýkoli vliv na realizaci stavby, cenou nabídky a že obdržel, četl a pochopil Politiku zodpovědného nakupování Skupiny OHL.
- Zpracovatel také prohlašuje, že byl zadavatelem při jakémkoli jednání o nabídce upozorněn na skutečnost, že poptávka ze strany zadavatele k podání nabídky je nezávazná a zadavatel si současně vyhradil právo se zpracovatelem smlouvu ohledně této nabídky neuzavřít. Žádné úkony či jednání ze strany OHL ŽS, a.s. nelze považovat za příslib uzavření smlouvy, a z okolností jednání o této nabídce nelze ani uzavření smlouvy ze strany zpracovatele považovat za vysoce pravděpodobné ve smyslu ust. § 1729 občanského zákoníku. OHL ŽS, a.s. v souladu s § 1740 odst. 3 občanského zákoníku nepřipouští přijetí návrhu na uzavření smlouvy s dodatkem nebo odchylkou. OHL ŽS, a.s. nepřipouští uzavření smlouvy odkazující na obchodní podmínky, které si podle § 1751 odst. 2 občanského zákoníku vzájemně odporují. OHL ŽS, a.s. v souladu s § 1758 občanského zákoníku nepřipouští uzavření smlouvy a její změny či doplnění v jiné než písemné formě; vzhledem k tomu se nepoužije § 1757 občanského zákoníku. OHL ŽS, a.s. dle § 558 odst. 2 občanského zákoníku vylučuje použití obchodních zvyklostí v rámci celého procesu jednání o smlouvě, s čímž zpracovatel zahájením jednání o smlouvě souhlasí. Zpracovatel tímto prohlašuje, že je s výše uvedenými skutečnostmi zcela srozuměn.

Zpracovatel nabídky je vázán touto nabídkou do 3 měsíců od podání nabídky.

Způsob hodnocení nabídek:

- 3.1. Splnění odstavce 1. a 2. tohoto Zadání pro zpracování nabídky.
- 3.2. Výše nabídkové ceny.

4. Přílohy:

- zadávací dokumentace včetně dokladů (elektronicky),
- slepý výkaz výměr ve formátu .xls pro tuto soutěž (vybráno z celkového slepého výkazu výměr),
- obchodní podmínky,
- odkaz na dokument skupiny OHL uplatňovaný v zadávacím řízení:
[Politika zodpovědného nakupování](#)

V Brně dne 10. 9. 2014

.....
za OHL ŽS, a.s.
Titul, Jméno, Příjmení
Specialista technické přípravy

K zadávacímu dopisu přiložíme v elektronické podobě i slepý výkaz výměr a dokumentaci pro Zemní práce - HTÚ, jak můžete vyčíst z obrázku 18 v této kapitole.

Podle interní normy Nákup **musí být Zadání pro zpracování nabídky odesláno 24 hodin před zasláním vybraným subdodavatelům ke kontrole do databáze Zadání závodu na příslušný e-mail**. Z této databáze je zajištěno rozeslání výkonnému řediteli závodu, řediteli divize a vedoucímu útvaru nákup. Tyto osoby mohou mít připomínky k celému výběrovému řízení, a pokud je něco chybně v Zadání pro zpracování nabídky, tak se ozvou a realizační tým musí chybu opravit. Pokud není Zadání pro zpracování nabídky připomínkováno, znamená to souhlas a odeslání vybraným subdodavatelům.

Přijetí nabídek, jejich analýza, porovnání a stanovení cílové ceny

Prvotní přijetí nabídek od vybraných subdodavatelů nazýváme **1. kolo** výběrového řízení. Přijetí nabídek proběhne obvykle elektronicky, ale samozřejmě může proběhnout i do vlastních rukou příslušné osobě, která bude analyzovat nabídky. Po uplynutí lhůty, kterou specialista technické přípravy stanovil v zadávacím dopise dodavatelům, proběhne porovnání nabídek a jejich analýza. Porovnání nabídek si nejprve připraví **specialista technické přípravy** potažmo **technik přípravy** podrobně v MS Office Excel, kde má vybranou část výkazu výměr a vedle něj má cenové nabídky od vybraných dodavatelů z příslušného výběrového řízení. Porovnání konzultuje s vedoucím realizačního týmu. Nižší uvádím možnost podrobného porovnání nabídek.

1. kolo						Firma 1 ca. do nabídky		Firma 2 ca. do nabídky		Firma 3		Firma 4		Firma 5		Firma 6		Firma 7		Firma 8		
P.č.	Cílové položky	MJ	řmnořivn	GD cena / MJ	GD celkem (Kč)	JC	celkem	JC	celkem	JC	celkem	JC	celkem	JC	celkem	JC	celkem	JC	celkem	JC	celkem	
1	Zemní ornice																					
2	Sejmání ornice s naložením na dopravu prostředky nebo sbloučením na smetákaři	m3	1996,44	23,00	45 918,07	77,00	153 725,75	18,68	37 293,46	42,00	83 850,40	115,00	229 990,37	26,00	51 907,39	47,50	94 431,62	35,00	69 875,33	34,50	68 477,82	
3	Odkopky nezapočet v hor. 4 do 100 m3	m3	82,00	217,00	17 794,00	98,00	8 036,00	182,49	14 964,18	319,00	26 138,00	115,00	9 430,00	248,00	20 336,00	55,00	4 510,00	150,00	12 300,00	64,20	5 264,40	
4	Příplatek za leptost - odkopky v hor. 4	m3	82,00	23,00	1 886,00	8,00	656,00	18,46	1 513,72	32,00	2 624,00	5,00	410,00	23,50	1 927,00	25,00	2 090,00	20,00	1 640,00	21,40	1 754,80	
5	Blažení šachet v hor. 4 do 100 m3	m3	12,84	995,00	11 622,00	189,00	2 427,14	735,81	9 449,27	850,00	10 915,70	225,00	2 389,45	400,00	5 136,80	74,00	950,31	500,00	6 421,00	160,50	2 061,14	
6	Příplatek za leptost - blažení šachet v hor. 4	m3	12,84	133,00	1 707,99	18,00	231,16	111,45	1 431,24	185,00	2 375,77	5,00	64,21	100,00	1 284,20	25,00	321,05	100,00	1 284,20	21,40	274,82	
7	Vodorovné přemístění ornice do 5000 m	m3	1 861,41	87,00	161 942,32	77,00	143 328,26	63,00	117 287,19	145,00	269 903,87	75,00	139 605,45	142,00	264 319,65	164,00	305 270,58	80,00	148 912,48	119,00	223 182,50	
8	Vodorovné přemístění výkopku z hor. 1-4 do 10000 m	m3	89,31	136,00	12 145,48	89,00	7 948,15	110,72	9 887,85	208,00	23 933,74	125,00	11 163,13	228,00	20 361,54	190,00	16 967,95	150,00	13 395,75	177,70	15 869,50	
9	Příplatek k vod. přemístění hor. 1-4 za další 1 km do 200 m celkem	m3	893,05	11,00	9 823,55	7,00	6 251,35	9,18	8 198,20	20,00	17 861,00	17,50	11 163,13	17,00	15 181,85	14,00	12 502,70	10,00	8 930,50	14,00	12 502,70	
15	Pracovní úprava terénu, necornosti do 10 cm v rovině	m2	3 636,00	18,00	65 448,00	18,00	65 448,00	11,55	41 995,80	14,00	50 904,00	18,00	65 448,00	15,00	54 540,00	25,00	90 900,00	20,00	72 720,00	15,00	54 540,00	
16	Poplatek za skládku - ornice	m3	1 861,41	84,00	156 358,10	85,00	120 991,59	84,00	156 358,10	240,00	446 717,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	110,00	204 754,06	53,50	99 385,22	
1	Zemní práce celkem																					
					484 645,53		509 043,17		398 379,02		935 263,92		469 763,73		434 994,43		527 994,11		549 233,92		483 512,98	

Obrázek 8 – 19 – Porovnání 1. kolo [zdroj: interní dokumentace firmy; tvorba: vlastní]

Po prvním kole sestavujeme, ale neuzavíráme finální pořadí zúčastněných subdodavatelů. První kolo nám slouží k tomu, abychom zjistili aktuální ceny na trhu, a dává nám impuls k tomu, co dělat v dalších kolech výběrového řízení. Zjistíme především, jestli subdodavatel:

- dodržel naše zadání výběrového řízení, tzn., ocenil všechny příslušné položky ze slepého VV (často se stává, že subdodavatelé neocenili všechny položky a mají tyto neoceněné položky zakomponované někde jinde v rozpočtu – z toho plyne, že nemůžeme objektivně takovou nabídku porovnávat s ostatními účastníky výběrového řízení),
- neprovedl někde chybu v ocenění konkrétní položky (například může mít k jedné položce ve VV přiřazenou podezřele nízkou nebo vysokou JC a z tohoto důvodu bude i celková cena dané subdodávky ovlivněna).

Po porovnání nabídek vyhlásíme **2. kolo** výběrového řízení. Při zjištění, že některý subdodavatel měl například příliš nízkou nebo vysokou cenu, se subdodavatele doptáme, proč tomu tak je. Ostatní subdodavatele, kteří měli podobné cenové nabídky, vyzveme ke zmíněnému 2. kolu a zaslání nových nabídek. Tím, že se doptáváme a požadujeme další kolo výběrového řízení, se může stát, že po důkladnějším prostudování projektu ze stran subdodavatelů může nastat situace, že cenovou nabídku ještě navýší, takže ne vždy můžeme cenu snížit. Naopak pokud subdodavatel uvedl příliš vysokou cenu vlivem nepozornosti nebo započítání více věcí do jedné položky, tak má šanci v druhém kole chybu napravit.

Z našeho konkrétního příkladu pro **Zemní práce – HTÚ** vidíme, že v 1. kole Firma 4, Firma 5 a Firma 6 neprovedla ocenění položky č. 16 – Poplatek za skládku ornice.

Po obdržení nabídek z 2. kola a po vyjádření subdodavatelů k našim připomínkám provedeme srovnání nových cenových nabídek, které uvádím níže.

2. kolo						Firma 1		Firma 4		Firma 5		Firma 8		Firma 3		Firma 6		Firma 7		
P.č.	Číslo položky	Název položky	MJ	množství	GD cena / MJ	GD celkem (Kč)	JC	celkem	JC	celkem	JC	celkem	JC	celkem	JC	celkem	JC	celkem	JC	celkem
1 Zemní práce																				
2	0220010001	Sejmutí ornice s naložením na dopravní prostředek nebo uložení na mezikapitál	m ³	1 996,44	23,00	45 918,07	33,00	66 882,45	65,00	129 768,47	23,40	46 716,66	33,00	65 882,45	42,00	83 880,40	47,30	94 431,52	35,00	69 875,33
3	0220010002	Odkopový nezapečený v hor. 4 do 100 m ³	m ³	82,00	217,00	17 794,00	98,00	8 036,00	115,00	9 430,00	223,20	18 302,40	64,20	5 264,40	319,00	26 158,00	55,00	4 510,00	150,00	12 300,00
4	0220010003	Příplatek za teplost - odkopový v hor. 4	m ³	82,00	23,00	1 886,00	8,00	656,00	5,00	410,00	21,15	1 734,30	8,00	656,00	32,00	2 624,00	25,00	2 050,00	20,00	1 640,00
5	0220010004	Blouhání šachet v hor.4 do 100 m ³	m ³	12,84	905,00	11 622,01	189,00	2 427,14	225,00	2 889,45	360,00	4 623,12	161,50	2 061,14	850,00	10 915,70	74,00	950,31	500,00	6 421,00
6	0220010005	Příplatek za teplost - blouhání šachet v hor.4	m ³	12,84	133,00	1 707,99	18,00	231,16	5,00	64,21	90,00	1 155,78	8,00	102,74	185,00	2 375,77	25,00	321,06	100,00	1 284,20
7	0220010006	Vodorovné přemístění ornice do 5000 m	m ³	1 861,41	87,00	161 942,32	77,00	143 328,26	75,00	139 605,46	127,80	237 887,69	85,00	158 219,51	145,00	269 903,87	164,00	305 270,58	80,00	148 912,48
8	0220010007	Vodorovné přemístění výkopu z hor.1-4 do 10000 m	m ³	89,31	136,00	12 145,48	89,00	7 948,15	125,00	11 163,13	205,20	18 325,30	135,00	12 096,18	268,00	23 933,74	190,00	16 967,95	150,00	13 393,75
9	0220010008	Příplatek k vod. přemístění hor.1-4 za další 1 km do 20km celkem	m ³	893,05	11,00	9 823,55	7,00	6 251,35	12,50	11 163,13	15,30	13 663,67	11,00	9 823,55	20,00	17 861,00	14,00	12 502,70	10,00	8 930,50
15	0220011100	Plošná úprava terénu, nerovnosti do 10 cm v rovině	m ²	3 636,00	18,00	65 448,00	12,00	43 632,00	14,00	50 904,00	13,50	49 186,00	12,50	45 450,00	14,00	90 900,00	25,00	90 900,00	20,00	72 720,00
16	0220010009	Poplatek za skládku - ornice	m ³	1 861,41	84,00	156 358,16	65,00	120 991,50	25,00	46 535,12	0,00	0,00	53,50	49 535,22	240,00	446 737,44	0,00	0,00	110,00	314 751,66
1	Zemní práce celkem:					484 645,83	399 383,90	401 932,96	391 494,99	399 101,19	938 263,82	527 964,11								

Obrázek 8 – 20 – Porovnání 2. kolo [zdroj: interní dokumentace firmy; tvorba: vlastní]

V našem případě se nám stalo, že **Firma 2** byla právě firma, která se podílela při přípravě nabídky na výzvu firmy OHL ŽS, a.s. do výběrového řízení pořádaného investorem. Byla oslovena, ale odmítla vytvořit novou cenovou nabídku a taktéž odmítla celkovou účast ve výběrovém řízení na subdodavatele z kapacitních důvodů. **Firma 3** ponechala stejnou cenovou nabídku, **Firma 6** ponechala stejnou a nekompletní nabídku – dále ji komise nehodnotila, **Firma 7** ponechala stejnou cenovou nabídku.

Naopak **Firma 1** zaslala novou levnější cenovou nabídku, **Firma 4** upravila cenu na položce č. 2 a č. 15, **Firma 5** zlevnila na více položkách, ale neocenila znovu položku č. 16 – tím pádem ji komise dále nehodnotila a nakonec **Firma 8** upravila ceny taktéž u více položek a nabídla nejvýhodnější cenovou nabídku.

Po druhém kole, kdy se nám dostatečně podařilo přiblížit k plánované ceně subdodavatele (viz. Obrázek 8 – 21 – kolonka Plánované náklady), vypracujeme tzv. Protokol ze zadávacího řízení. V něm uvedeme předmět dodávky, cenu dle smlouvy s objednatel (cena části díla s investorem) a plánované náklady.

Pozn. k plánovaným nákladům: Na začátku realizace vznikne obchodní příkaz, který udává procenta zisku (vedení firmy chce, abych měl například 10% KPS³ z přímých nákladů). Tento zisk slouží k pokrytí nepřímých nákladů (platy zaměstnanců podílejících se na zakázce, telefony, náklady spojené s dopravou zaměstnanců, atd.). Tzn., že je zřejmá cena, za kolik peněz se subdodávka bude soutěžit, aby byly splněny tyto požadavky. Jinak řečeno, plánovaná cena se subdodavatelem je cena snižená o požadované procento, abychom splnili procento z obchodního příkazu. Samozřejmě čím lepší cenu vysoutěžíme, tím lépe.

Protokol ze zadávacího řízení a podrobnosti, které obsahuje, můžete vidět v následujícím obrázku.

DÍVZE A212		Protokol ze zadávacího řízení				OHL ŽS			
Zadávací zakázka	Sportovní areál	Termíny zadávacího řízení a realizace							
Zadávací číslo OHL ŽS		Začátek zadávacího řízení		11.9.2014					
Předmět dodávky	Zemní práce - HTU	Konec zadávacího řízení		19.9.2014					
Cena dle smlouvy s objednatel	484 645,53	Začátek realizace		1.10.2014					
Plánované náklady (plánovaná cena dodavatele)	387 716,42	Konec realizace		květen 2015					

Název vyzvané dodavatele adresa	Kontaktní osoba, mobil. telefon telefon / FAX / e-mail	Splnění kvalifikace (ano/ne)	Splnění základních podmínek	Nabídková cena 1. kolo bez DPH	Nabídková cena 2. kolo bez DPH	Vytendovaná cena bez DPH	Pořadí dle nabídkové ceny	Krycí příspěvek objektu	Poznámka (např. záruka, termín, SO, tabulka cen, informace aj.)
Firma 2 ulice město	Titul, Jméno, Příjmení mob.: e-mail:	ano	ano	398 379	odmítnutí		-	-	
Firma 5 ulice město	Titul, Jméno, Příjmení mob.: e-mail:	ano	ne	nekompletní nabídka 434 994	nekompletní nabídka 391 495		-	-	
Firma 1 ulice město	Titul, Jméno, Příjmení mob.: e-mail:	ano	ano	509 043	399 384		2.	85 262 18%	
Firma 3 ulice město	Titul, Jméno, Příjmení mob.: e-mail:	ano	ano	935 264	935 264		5.	-450 618 -93%	
Firma 4 ulice město	Titul, Jméno, Příjmení mob.: e-mail:	ano	ano	469 764	401 933		3.	82 713 17%	
Firma 6 ulice město	Titul, Jméno, Příjmení mob.: e-mail:	ano	ano	nekompletní nabídka 527 904	nekompletní nabídka 527 904		-	-	
Firma 7 ulice město	Titul, Jméno, Příjmení mob.: e-mail:	ano	ano	540 234	540 234		4.	-55 588 -11%	
Firma 8 ulice město	Titul, Jméno, Příjmení mob.: e-mail:	ano	ano	483 513	399 101	399 101	1.	85 544 18%	Splatnost 60 dní, záruka 62 měsíců, ŽS 0,5% Zakázně 9% do uho období, uvození po 1 roce a každém vyhodnocení funkčnosti
OHL ŽS, a.s. -a212 Burešova 938/17 602 00 Brno	ROZPOČET ROZPOČET snižený o KPS x%								

Členové výběrové komise	funkce	podpis
Titul, Jméno, Příjmení	Manažer výroby	
Titul, Jméno, Příjmení	Vedoucí projektu	
Titul, Jméno, Příjmení	Manažer technické přípravy	
Titul, Jméno, Příjmení	Specialista technické přípravy	

Vypracoval: **Titul, Jméno, Příjmení** Datum: 9.9.2014 Podpis:

Základní návrh předkládajících
Předkládající navrhují dodavatele Firma 8 s cenou **399 101 Kč** bez DPH (základní) nejlepší cenové
nabídky, kterého doporučují výběrové komisy a následně ředitel dříve k zadání zakázky a uzavření smlouvy

Rozhodnutí ředitele dříve o zadání zakázky: Smlouva bude uzavřena s firmou se smluvní cenou

Datum: Podpis:

Obrázek 8 – 21 – Protokol ze zadávacího řízení [zdroj: interní dokumentace firmy; tvorba: vlastní]

³ Krycí příspěvek stavby

Takto sestavený protokol ze zadávacího řízení nám slouží k přehlednému porovnání konečných cen a k vyhodnocení pořadí oslovených firem. Z porovnání můžeme vidět, že po dvou kolech výběrového řízení se nám podařilo cenu snížit ze 484 645,53 Kč bez DPH na cenu 399 101 Kč bez DPH. Rozdíl je 85 544 Kč bez DPH. Vznikl tedy finanční polštář 18%.

Pozn.: Může ovšem nastat situace, kdy generální dodavatel osloví firmy pro zpracování nabídkové ceny a odpoví mu jenom jedna nebo dvě firmy. V takovém případě musí **ředitel divize** tuto skutečnost písemně sdělit **výkonnému řediteli** závodu a zajistit od něj písemné schválení na výběr ze dvou firem, které nabídku zaslaly, případně schválení na výběr jediné firmy.

Konečný výběr dodavatele

Vítězného subdodavatele vyberou členové výběrové komise a následně tohoto subdodavatele musí schválit ředitel divize. Obecně firma přiděluje zakázku subdodavateli, který nabídl ve výběrovém řízení nejnižší cenu. Zohledňují se ovšem i další skutečnosti, které popíšu níže.

Při vyhodnocení Protokolu ze zadávacího řízení posuzujeme:

- nejnižší nabídkovou cenu,
- délku záruky,
- zádržné,
- poplatek za zařízení staveniště daný procentem z ceny dané subdodávky,
- možnost dodržení námi požadovaných termínů (dodržení harmonogramu firmy OHL ŽS, a.s. pro předmět dodávky).

Dále musí být dodavatelé schválení (certifikovaní) – vysvětlení viz bod „Výběr dodavatelů“ a musí splnit kvalifikace a zadávací podmínky ze Zadání pro zpracování nabídky.

Celé výběrové řízení musí proběhnout podle Etického kodexu Skupiny OHL a musí být dodržena nařízení Politiky zodpovědných nákupů Skupiny OHL. [14, s. 12]

Pokud členové výběrové komise spolu s ředitelem divize usoudí, že je vhodné vybrat subdodavatele, který nemá nejnižší nabídkovou cenu, ale poskytuje například delší

záruční dobu, menší zádržné atd., tak tuto skutečnost odůvodní ředitel divize výkonnému řediteli závodu pomocí formuláře „Prohlášení o rozdílech v nákupním procesu a ve smlouvě“.

Pokud je ale firma OHL ŽS, a.s. ve sdružení s jinou firmou nebo více firmami, proběhne tzv. rada sdružení, na které se sejdou zástupci těchto firem a provedou výběr subdodavatele z příslušného protokolu. Nakonec se musí dohodnout. Fungování a pravomoci při výběru subdodavatele na radě sdružení jsou dány ve stanovách a podle těch se také postupuje.

Z protokolu ze zadávacího řízení výběrová komise vybrala **Firmu 8**, která nabídla nejnižší cenu, splnila všechny zadávací podmínky a splnila kvalifikační podmínky (reference), tudíž prošla certifikací firmy OHL ŽS, a.s. Protokol nakonec podepíše ředitel divize.

Po výběru subdodavatele musí být výběrové řízení spolu se závěrečným rozhodnutím zdokumentováno a archivováno.

Dokumenty, které se archivují, jsou:

- Zadání pro zpracování nabídky
- Nabídky subdodavatelů
- Protokol ze zadávacího řízení – podepsaný a schválený ředitelem divize
- Prohlášení o rozdílech v nákupním procesu a ve smlouvě (pokud je ho potřeba)
- Rozhodnutí; Odůvodnění; Schválení a Povolení v případě, že je ve firmě zaveden SIC [14, s. 13]

SIC = firma plánuje zavést informační systém pro nákup – webovou aplikaci zajišťující podporu procesů nastavených v normě „Nákup“. V současnosti SIC není ve firmě zaveden, takže výběr subdodavatele končí podepsaným Protokolem ze zadávacího řízení ředitelem divize.

Tyto dokumenty zároveň musí být naskenovány a odeslány na příslušnou e-mailovou adresu útvaru Nákup a musí být **uloženy vedoucím realizačního týmu** do databáze **Stavby závodu** ve firemním prostředí Lotus Notes. Za všechny tyto kroky odpovídá **vedoucí realizačního týmu a výrobní manažer**.

Vypracování a přezkoumání smlouvy

Pro každou zakázku jsou vytvořeny vzorové dokumenty právním oddělením firmy OHL ŽS, a.s. (SoD, obchodní podmínky,...), které reflektují na podmínky realizace vyšší smlouvy.

V tomto kroku se do smlouvy doplní náležitosti, které si smluvní strany v průběhu vyjednávání a výběrového řízení domluví a celkově se smlouva nachystá do finální podoby. Tuto finální podobu nachystá specialista TP potažmo technik přípravy po konzultaci s ostatními členy RT a za spolupráce s právním oddělením.

Takto přichystaná smlouva se zašle na přezkum příslušnému právnímu zástupci firmy OHL ŽS, a.s. a následně se tato smlouva pošle na tzv. kolečko. To znamená, že se zašle výrobnímu manažerovi, manažerovi technické přípravy, administrátorovi divize a řediteli divize. Tito lidé mohou mít připomínky po přezkoumání smlouvy a tyto připomínky značí do Protokolu o přezkoumání smlouvy. Protokol můžete vidět níže.

OHL ŽS, a.s. PROTOKOL O PŘEZKOUMÁNÍ SMLOUVY	
Specifikace (SoD, kupní, nájemní) a číslo smlouvy/dodatku:	
Předmět smlouvy/dodatku:	
Cena plnění smlouvy/dodatku:	
Smluvní strany: OHL ŽS, a.s. a	
Název smlouvy vypracoval: středisko: dne:	
Přezkoumání obchodních a technických rizik provedl (jméno, příjmení, funkce):	
.....s vyjádřením:	
• připomínky	
Příloha č.:počet listů:	
• bez připomínek Datum: Podpis:	
.....s vyjádřením:	
• připomínky	
Příloha č.:počet listů:	
bez připomínek Datum: Podpis:	
Přezkoumání ekonomických a finančních rizik provedl (jméno, příjmení, funkce):	
.....s vyjádřením:	
• připomínky	
Příloha č.:počet listů:	
bez připomínek Datum: Podpis:	
.....s vyjádřením:	
• připomínky	
Příloha č.:počet listů:	
bez připomínek Datum: Podpis:	
Přezkoumání právních rizik provedl (jméno, příjmení, funkce):	
.....s vyjádřením:	
• připomínky	
Příloha č.:počet listů:	
bez připomínek Datum: Podpis:	
Přezkoumání smlouvy uzavřel (jméno, příjmení, funkce):	
.....s vyjádřením:	
• připomínky	
Příloha č.:počet listů:	
bez připomínek Datum: Podpis:	
Ověření smlouvy odborem Nákup	
Jméno: Datum: Podpis:	
<small>Protokol podepisují osoby odpovědné za přezkoumání smlouvy dle JNS M1-PRÁV-01 Řízení smlou. Připomínky ke smlouvě musí být dokumentovány a musí být neoddělnou přílohou tohoto protokolu. Protokol je založen a originál smlouvy.</small>	
<small>FORM 196 – 04.13</small>	

Obrázek 8 – 22 – Protokol o přezkoumání smlouvy [zdroj: interní dokumentace firmy]

Přezkum a oprava smlouvy probíhá do té doby, než všichni odpovědní zaměstnanci nemají připomínky a potvrdí toto prohlášení svým podpisem.

Ověření smlouvy útvarem Nákup

Po podpisu Protokolu o přezkoumání smlouvy ze strany výrobního manažera, manažera technické přípravy, administrátora divize, ředitele divize a právního zástupce se SoD spolu s **Protokolem o přezkoumání smlouvy** zašle k ověření na útvar Nákup.

K ověření je taky nutno zaslat:

- řádně vyplněný a podepsaný Protokol ze zadávacího řízení,
- verzi SoD ve Wordu v režimu sledování změn,
- veškeré přílohy smlouvy (rozpočty, atd.),
- případná Rozhodnutí, Odůvodnění, Schválení a Povolení,
- tabulku porovnání nabídek.

Za zaslání odpovídá vedoucí realizačního týmu a výrobní manažer.

Útvar Nákup provede namátkové ověření obsahu jednotlivé SoD a výsledek ověření zašle e-mailem zpracovateli SoD a příslušnému řediteli (v našem případě řediteli divize 1). Útvar nákup tak musí vykonat nejpozději do 2 pracovních dnů od doručení smlouvy k ověření.

Po ověření SoD útvarem Nákup je provedena její elektronická evidence v databázi „Vzorové smlouvy zakázky“ v Lotus Notes. Správcem této databáze je právě útvar Nákup.

Smlouva se přichystá do desek spolu se všemi přílohami a zapečetí pomocí speciálního provázku, samolepky, razítka a podpisu.

Podpis smlouvy, její evidence a následná archivace

Po ověření útvarem Nákup smlouvu podepíše ředitel divize a takto podepsaná smlouva se zašle poštou na podpis druhé zúčastněné smluvní straně. Může proběhnout i schůzka, na které obě smluvní strany smlouvu podepíší.

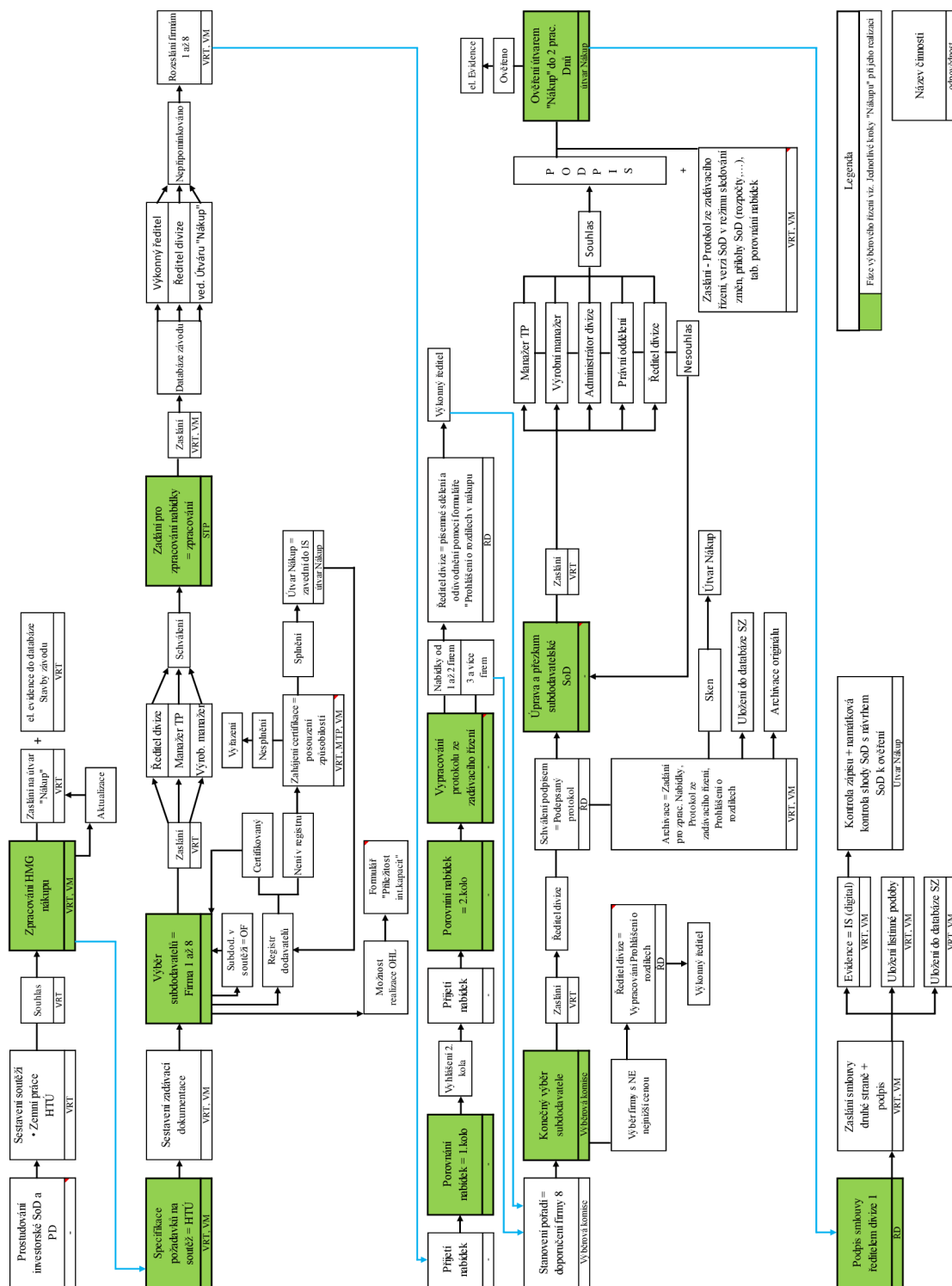
Evidence smlouvy = údaje o smlouvě a vložení digitální kopie podepsané smlouvy včetně příloh do IS AXAPTA.

Uložení listinné podoby = uložení do podnikového archivu s originálním vyhotovením Protokolu o přezkoumání smlouvy. Tuto SoD archivuje spisovna divize 1. Za archivaci odpovídá vedoucí realizačního týmu a výrobní manažer.

Smlouva se ukládá do databáze stavby závodu v prostředí Lotus Notes, kde k ní mají přístup kompetentní zaměstnanci (realizační tým, právní oddělení, ekonom, atd...).

Nakonec proběhne **Kontrola zápisu** příslušných údajů smlouvy v IS AXAPTA a namátková kontrola shody podepsaného dokumentu s návrhem smlouvy k ověření. Za tohle odpovídá útvar Nákup. [14, s. 17]

8.3 Grafické znázornění



Obrázek 8 – 23 – Grafické znázornění výběrového řízení [tvorba: vlastní]

8.4 Optimalizace – návrh

Při optimalizaci jsem zvolil následující postup. Z grafického znázornění jsem si nejprve seřadil heslovitě do přehledné tabulky (viz Obrázek 8-24) pod sebe všechny činnosti výběrového řízení a ke každé činnosti jsem přiřadil subjekt, který za danou činnost odpovídá (nemusí ji ovšem skutečně vykonávat, pouze za ni má odpovědnost). Následně jsem si vytvořil druhou tabulku (viz Obrázek 8-25), kde jsem vypsal subjekty podílející se na celém výběrovém řízení a postupně k nim přiřadil jednotlivé činnosti z první tabulky. Tento postup jsem zvolil proto, abych zjistil, jestli se na jedné činnosti podílí více lidí a taky proto, abych zde ukázal, jaké činnosti jednotlivé subjekty provádí.

P.č.	Činnost/dokument	Odpovídá	Legenda	
1	Prostudování SoD a PD	-	VRT	vedoucí realizačního týmu
2	Sestavení soutěží	VRT	Nákup	útvár Nákup
3	Souhlas se sestavením soutěží	VRT	MTP	manažer technické přípravy
4	Zpracování HMG nákupu	VRT, VM	VM	výrobní manažer
5	Zaslání HMG nákupu na e-mail útvaru Nákup	VRT	RD	ředitel divize
6	Průběžná aktualizace HMG nákup a zaslání na útvar Nákup	-	VR	výkonný ředitel
7	Evidence HMG nákupu do databáze Stavby závodu	VRT	STP	specialista technické přípravy
8	Specifikace požadavků na soutěže	VRT, VM	AD	administrátor divize
9	Sestavení zadávací dokumentace	VRT, VM	PO	právní oddělení
10	Výběr subdodavatelů	-	TP	technik přípravy
11	Schvalovací proces subdodavatele a certifikace, pokud není vybrán subdodavatel v registru subdodavatelů	Nákup		
12	Posouzení odborné způsobilosti subdodavatele	MTP, VRT, VM		
13	Posouzení technické a ekonomické způsobilosti	MTP		
14	Zaslání nominovaných subdodavatelů ke schválení	VRT		
15	Schválení nominovaných subdodavatelů	MTP, RD, VM		
16	Zadání pro zpracování nabídky = zpracování	STP		
17	Zaslání zadání pro zpracování nabídky do databáze Zadání závodu	VRT, VM		
18	Kontrola Zadání pro zpracování nabídky	Nákup, RD, VR		
19	Rozeslání Zadání pro zpracování nabídky subdodavatelům	VRT, VM		
20	Přijetí nabídek a následné porovnání nabídek 1.kola	-		
21	Přijetí a následné porovnání nabídek 2.kola	-		
22	Vypracování Protokolu ze zadávacího řízení	-		
23	Stanovení pořadí subdodavatelů	-		
24	Konečný výběr subdodavatele = člen výběrové komise	VRT, STP, MTP, VM		
25	Vypracování Prohlášení o rozdílech = výběr na základě jiného kritéria, než je nejnižší cena	RD		
26	Zaslání Protokolu ze zadávacího řízení řediteli divize na podpis	VRT		
27	Schválení a podpis Protokolu ze zadávacího řízení = Konečný výběr	RD		
28	Archivace = Zadání pro zpracování nabídky, Protokol ze zadávacího řízení, Prohlášení o rozdílech = SKEN a následné zaslání na Útvár Nákup	VRT, VM		
29	Archivace = Zadání pro zpracování nabídky, Protokol ze zadávacího řízení, Prohlášení o rozdílech = Uložení SKENU do databáze LN	VRT, VM		
30	Archivace = Zadání pro zpracování nabídky, Protokol ze zadávacího řízení, Prohlášení o rozdílech = Archivace originálu	VRT, VM		
31	Nachystání finální podoby SoD	-		
32	Zaslání SoD = Manažerovi TP, Výrobnímu manažerovi, Administrátorovi divize, Právnímu oddělení, Řediteli divize	VRT, MTP, VM, RD, AD, PO		
33	Přezkoumání SoD = Přípomínky, Schválení podpisem	MTP, VM, RD, AD, PO		
34	Zaslání SoD spolu s Protokolem o přezkoumání smlouvy na útvar Nákup	VRT, VM		
35	Zaslání kopie Protokolu ze zadávacího řízení, verze SoD ve Wordu v režimu sledování změn, přílohy SoD (rozpočty,...), porovnání nabídek na útvar Nákup	VRT, VM		
36	Ověření obsahu SoD a zaslání vyjádření řediteli divize	Nákup		
37	Podpis SoD	RD		
38	Zaslání SoD druhé straně na podpis	VRT		
39	Evidence SoD do IS AXAPTA (digitální kopie)	VRT, VM		
40	Uložení listinné podoby SoD	VRT, VM		
41	Uložení digitální kopie do databáze Stavby závodu (SZ)	VRT, VM		
42	Kontrola zápisu identifikačních údajů SoD + namátková kontrola shody SoD s návrhem SoD k ověření	Nákup		

Pozn.: Barevná činnost = činnost prováděná více subjekty.

Obrázek 8 – 24 – Seřazení činností výběrového řízení [tvorba: vlastní]

Subjekt, který danou činnost provádí (nemusí za ni ale odpovídat)	P.č.	Činnost/dokument	Odpovídá	
Realizační tým (Vedoucí RT, Specialista technické přípravy / Technik přípravy, Stavbyvedoucí,...)	1	Prostudování SoD a PD	-	
	2	Seřazení soutěží	VRT	
	8	Specifikace požadavků na soutěže	VRT, VM	
	9	Seřazení zadávací dokumentace	VRT, VM	
	10	Výběr subdodavatelů	-	
	Vedoucí realizačního týmu	3	Souhlas se sestavením soutěží	VRT
		5	Zaslání HMG nákupu na e-mail útvary Nákup	VRT
		7	Evidence HMG nákupu do databáze Stavby závodu	VRT
		12	Posouzení odborné způsobilosti subdodavatele	VRT
		14	Zaslání nominovaných subdodavatelů ke schválení	VRT
20		Porovnání nabídek 1. kola	-	
21		Porovnání nabídek 2. kola	-	
23		Stanovení pořadí subdodavatelů	-	
24		Konečný výběr subdodavatele = člen výběrové komise	VRT	
28		Archivace = Zadání pro zpracování nabídky, Protokol ze zadávacího řízení, Prohlášení o rozdílech = SKEN a následné zaslání na Útvar Nákup	VRT, VM	
29		Archivace = Zadání pro zpracování nabídky, Protokol ze zadávacího řízení, Prohlášení o rozdílech = Uložení SKENU do databáze LN	VRT, VM	
30		Archivace = Zadání pro zpracování nabídky, Protokol ze zadávacího řízení, Prohlášení o rozdílech = Archivace originálů	VRT, VM	
34		Zaslání SoD spolu s Protokolem o přezkoumání smlouvy na útvar Nákup	VRT, VM	
35		Zaslání kopie Protokolu ze zadávacího řízení, verzi SoD ve Wordu v režimu sledování změn, přílohy SoD (rozpočty,...), porovnání nabídek na útvar Nákup	VRT, VM	
Specialista technické přípravy / Technik přípravy		4	Zpracování HMG nákupu	VRT, VM
	6	Přiběžná aktualizace HMG nákup a zaslání na útvar Nákup	-	
	16	Zadání pro zpracování nabídky = zpracování	-	
	17	Zaslání zadání pro zpracování nabídky do databáze Zadání závodu	VRT, VM	
	19	Rozeslání Zadání pro zpracování nabídky subdodavatelům	VRT, VM	
	20	Přijetí nabídek a následné porovnání nabídek 1. kola	-	
	21	Přijetí a následné porovnání nabídek 2. kola	-	
	22	Vypracování Protokolu ze zadávacího řízení	-	
	23	Stanovení pořadí subdodavatelů	-	
	24	Konečný výběr subdodavatele = člen výběrové komise	STP	
	26	Zaslání Protokolu ze zadávacího řízení řediteli divize na podpis	VRT	
	31	Nachystání finální podoby SoD	-	
	32	Zaslání SoD = Manažerovi TP, Výrobnímu manažerovi, Administrátorovi divize, Právnímu oddělení, Řediteli divize	VRT	
	38	Zaslání SoD druhé straně na podpis	VRT	
	39	Evidence SoD do IS AXAPTA (digitální kopie)	VRT, VM	
	40	Uložení listinné podoby SoD	VRT, VM	
	41	Uložení digitální kopie do databáze Stavby závodu (SZ)	VRT, VM	
Útvar Nákup	11	Schvalovací proces subdodavatele a certifikace, pokud není vybrán subdodavatel v registru subdodavatelů	Nákup	
	18	Kontrola Zadání pro zpracování nabídky	Nákup	
	36	Ověření obsahu SoD a zaslání vyjádření řediteli divize	Nákup	
	42	Kontrola zápisu identifikačních údajů SoD + namátková kontrola shody SoD s návrhem SoD k ověření	Nákup	
Manažer technické přípravy	12	Posouzení odborné způsobilosti subdodavatele	MTP	
	13	Posouzení technické a ekonomické způsobilosti	MTP	
	15	Schválení nominovaných subdodavatelů	MTP	
	24	Konečný výběr subdodavatele = člen výběrové komise	MTP	
	33	Přezkum SoD = Připomínky, Schválení podpisem	MTP	
Výrobní manažer	12	Posouzení odborné způsobilosti subdodavatele	VM	
	13	Posouzení technické a ekonomické způsobilosti	VM	
	15	Schválení nominovaných subdodavatelů	VM	
	24	Konečný výběr subdodavatele = člen výběrové komise	VM	
	33	Přezkum SoD = Připomínky, Schválení podpisem	VM	
Ředitel divize	15	Schválení nominovaných subdodavatelů	ŘD	
	18	Kontrola Zadání pro zpracování nabídky	ŘD	
	25	Vypracování Prohlášení o rozdílech = výběr na základě jiného kritéria, než je nejnižší cena	ŘD	
	27	Schválení a podpis Protokolu ze zadávacího řízení = Konečný výběr	ŘD	
	-	Nabídka od 1 až 2 subdodavatelů = Písemné sdělení a odůvodnění pomocí formuláře "Prohlášení o rozdílech v nákupu výkoněmu řediteli	ŘD	
	33	Přezkum SoD = Připomínky, Schválení podpisem	ŘD	
	37	Podpis SoD	ŘD	
Výkonný ředitel	18	Kontrola Zadání pro zpracování nabídky	VŘ	
	-	Vyjádření ředitele a schválení výběru z 1 až 2 subdodavatelů	VŘ	
Administrátor divize	33	Přezkum SoD = Připomínky, Schválení podpisem	AD	
Právní oddělení	33	Přezkum SoD = Připomínky, Schválení podpisem	PO	

Pozn.: Stejná barva u činnosti vyjadřuje výskyt jedné činnosti u více subjektů, kteří danou činnost provádí. Červená barva vyjadřuje činnosti, kterých se týká optimalizace popsána v kapitole 6.4 Optimalizace návrh.

Obrázek 8 – 25 – Matice odpovědností [tvorba: vlastní]

Z grafického znázornění a z příslušných dvou tabulek navrhuji následující optimalizaci:

Změnu v pravomocích útvaru Nákup.

Útvaru Nákup je navržena změna pravomoci pouze na podpůrnou funkci v rámci výroby. Výkonný ředitel potažmo ředitel divize je ve stejné úrovni či vyšší než útvar Nákup. Při výběrovém řízení bude činnost útvaru Nákup snížena na následující činnosti:

Původní činnost útvaru Nákup		Změna	
p.č.	Činnost	p.č.	Činnost
18	Kontrola Zadání pro zpracování nabídky subdodavatelům	18	Zrušeno. Činnost ponechána v kompetenci ředitelů (VŘ, ŘD)
36	Ověření obsahu SoD a zaslání vyjádření řediteli divize	36	Stážení informací z databáze Stavby závodu. Útvar Nákup by neměl mít pravomoc ověřovat, rozhodovat o změnách v SoD. Pouze mu budou zaslány informace k evidování nákupu subdodávkou.
42	Kontrola zápisu identifikačních údajů SoD + namátková kontrola shody SoD s návrhem SoD k ověření.	42	Zrušeno. Nahrazeno auditem.

Obrázek 8 – 26 – Změna činností 1 [tvorba: vlastní]

Tím, že bude změněna pravomoc útvaru Nákup, tak se změní i činnosti ostatních subjektů. Bude provedena změna v následujících činnostech:

Původní činnost ostatních subjektů		Změna	
p.č.	Činnost	p.č.	Činnost
5	Zaslání harmonogramu nákupu na e-mail útvaru Nákup.	5	Harmonogram nákupu nebude VRT zasílat na útvar Nákup. Pouze uloží jeho elektronickou verzi do databáze Stavby závodu ve firemním prostředí Lotus Notes.
6	Průběžná aktualizace harmonogramu nákupu a zaslání na útvar Nákup	6	Harmonogram nákupu bude sloužit pouze pro realizační tým, manažery a ředitele divize. Ti se podílí v první řadě na výběru subdodavatelů. Při důležitější aktualizaci bude harmonogram aktualizován i v databázi.
28	Archivace = Zadání pro zpracování nabídky, Protokol ze zadávacího řízení, Prohlášení o rozdílech v nákupu = SKEN a následné zaskení na útvar Nákup	28	Zrušeno.
29	Archivace = Zadání pro zpracování nabídky, Protokol ze zadávacího řízení, Prohlášení o rozdílech v nákupu = Uložení SKENU do databáze stavby závodu v LN.	29	Bude proveden sken dokumentů a následně uloženi do databáze stavby závodu v Lotus Notes, ale až ve chvíli, kdy bude proveden přezkum SoD a podpis Protokolu o přezkoumání smlouvy + nahraje se do databáze verze SoD v režimu sledování změn, přílohy SoD (rozpočty, ...) a porovnání nabídek.
30	Archivace = Zadání pro zpracování nabídky, Protokol ze zadávacího řízení, Prohlášení o rozdílech v nákupu = Uložení originálů	30	Uložení originálů až ve chvíli, kdy bude proveden přezkum SoD a podpis Protokolu o přezkoumání smlouvy.
34	Zaslání SoD spolu s Protokolem o přezkoumání smlouvy na útvar Nákup	34	Zrušeno.
35	Zaslání kopie Protokolu ze zadávacího řízení, verzi SoD ve Wordu v režimu sledování změn, přílohy SoD (rozpočty, ...), porovnání nabídek.	35	Zrušeno. Vyřešeno tím, že se bude archivace provádět až ve chvíli, kdy bude proveden přezkum SoD a podpis Protokolu o přezkoumání smlouvy. Útvar nákup zde bude mít možnost informativně nahlížet do archivovaných dokumentů.

Obrázek 8 – 27 – Změna činností 2 [tvorba: vlastní]

Uvedený návrh optimalizace by celkově zjednodušil už tak velmi komplikované výběrové řízení a ulehčil by práci lidem, kteří se na výběrovém řízení podílí. Dále by se zredukoval počet odpovědností u VRT, VM a útvaru Nákup.

Výstup: Zobrazení redukce činností a odpovědností u subjektů, kterých se optimalizace dotkla.

Stav před návrhem optimalizace

Subjekt	Počet činností
VRT	14
Nákup	4

Subjekt	Počet odpovědností
VRT	23
VM	18
Nákup	4

Stav po optimalizaci

Subjekt	Počet činností
VRT	11
Nákup	2

Subjekt	Počet odpovědností
VRT	20
VM	15
Nákup	2

Obrázek 8 – 29 – Zobrazení redukce činností a odpovědností [tvorba: vlastní]

9 ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zpracována na téma Optimalizace procesu výběrového řízení subdodavatelů stavební zakázky.

Tato problematika byla zpracována u stavební firmy OHL ŽS, a.s. na konkrétní zakázce s názvem Sportovní areál.

V teoretické části jsou vysvětleny jednotlivé pojmy související s danou problematikou. Jsou zde charakterizovány soukromé stavební zakázky a veřejné stavební zakázky, dále jsou definováni účastníci trhu včetně jejich smluvních vztahů. Částečná pozornost je věnována výběrovému řízení na základě zákona o veřejných zakázkách. Na tuto kapitolu navazuje obchodně právní vztah mezi dvěma účastníky a to smlouva o dílo. Poslední část teoretické roviny je věnována procesu optimalizace.

V případové studii je řešena již daná problematika. Je zde definována stavební firma a stavební zakázka, u které je popsán proces výběrového řízení. Samotné výběrové řízení je identifikováno několika kroky, které jsou dále detailněji rozepsány z pohledu jejich obsahu a i odpovědnosti. Veškeré kroky výběrového řízení jsou shrnuty do grafického znázornění, které s sebou nese popis jednotlivých činností a odpovědnost za dané činnosti. Aby bylo možné zpracovat optimalizační návrh, bylo nutné heslovitě sestavit jednotlivé kroky vyjadřující činnosti výběrového řízení a k nim byly přiřazeny jednotlivé odpovědnosti. Poté jsem sestavil tabulku jednotlivých subjektů, které danou činnost provádí. Na tomto základě jsem sestavil optimalizační návrh, kde jsem zúžil počet vykonávaných činností. Tento proces jsem zpětně překlopil do grafického znázornění výběrového řízení.

Cílem práce bylo zmapovat postup výběrového řízení na subdodavatele stavební zakázky u určité stavební firmy a snažit se tento proces optimalizovat. Tento cíl byl v jednotlivých kapitolách naplněn.

10 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] PETŘÍK, T.; *Ekonomické a finanční řízení firmy*, Grada publishing, 2009, ISBN 978-80-247-3024-0
- [2] TICHÝ, M.; *Projekty a zakázky ve výstavbě*, C.H.BECK, 2008, ISBN 978-80-7400-009-6
- [3] HEJDUKOVÁ, A., HRONÍKOVÁ, M. *Finance*. Studijní opora. Brno: VUT v Brně, FAST, 2007
- [4] HEJDUKOVÁ, A., HRONÍKOVÁ, M. *Financování stavební zakázky*. Studijní opora. Brno: VUT v Brně, FAST, 2007.
- [5] POSPÍŠILOVÁ, Barbora. *Financování stavební zakázky z pohledu investora*. Brno, 2010, VUT v Brně. FAST. Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí diplomové práce Ing. Eva Vítková, Ph.D.
- [6] MARKOVÁ, L. *Ceny ve stavebnictví*. Studijní opora. Brno: VUT v Brně, FAST.
- [7] *Zákon č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, Část první: Obecná ustanovení, § 2 Zadavatel veřejné zakázky a §3 Centrální zadavatel* [online], [cit. 9. 11. 2014].
Dostupné na:
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/verejne-zakazky/cast1.aspx>>
- [8] *Zákon č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, Část druhá, Hlava V.: Kvalifikace, Díl 1: Požadavky veřejného zadavatele na kvalifikaci* [online], [cit. 19. 1. 2015].
Dostupné na:
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/verejne-zakazky/cast2h5d1.aspx>>
- [9] *Přednáška v MS PowerPoint – Stavební zakázka*. VUT v Brně, FAST. Ústav stavební ekonomiky a řízení. [online], [cit. 9. 11. 2014].
Dostupné na:
<http://www.fce.vutbr.cz/EKR/asp/index.asp?vyu=08_vyuka>

- [10] *Komerční Banka – Podnikatelské provozní úvěry* [online], [cit. 22. 11. 2014].
Dostupné na:
<<http://www.kb.cz/cs/firmy/firmy-s-obratem-pod-60-milionu/podnikatelske-provozni-uvery.shtml>>
- [11] *Komerční Banka – Kontokorentní úvěr* [online], [cit. 22. 11. 2014].
Dostupné na:
<<http://www.kb.cz/cs/firmy/firmy-s-obratem-pod-60-milionu/kontokorentni-uver-na-dobu-urcitou-i-neurcitou-v-kc-a-cizi-mene.shtml>>
- [12] *Komerční Banka – Překlenovací hypoteční úvěr* [online], [cit. 22. 11. 2014].
Dostupné na:
<<http://www.kb.cz/cs/lide/obcane/preklenovaci-hypotecni-uver.shtml>>
- [13] *Měsíčník akciové společnosti OHL ŽS*, 09/2012. Vydává: OHL ŽS, a.s., Burešova 938/17, 660 02 Brno, Veveří, tel.: +420 541 571 111, fax: +420 541 212 166
- [14] Interní norma *Nákup* firmy OHL ŽS, a.s.
- [15] Interní norma *Registrace a hodnocení dodavatelů* firmy OHL ŽS, a.s.
- [16] *Česká národní banka - Členění veřejných zakázek podle předpokládané hodnoty*. [online], [cit. 14.3.2015].
Dostupné na:
<http://www.cnb.cz/cs/dulezite/verejne_zakazky/cleneni_zakazek_podle_hodnoty/index.html>

11 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

GD	Generální dodavatel
SoD	Smlouva o dílo
HTÚ	Hlavní terénní úpravy
DPH	Daň z přidané hodnoty
TZ	Technická zpráva
PD	Projektová dokumentace
VV	Výkaz výměr
ZS	Zařízení staveniště
RT	Realizační tým
TP	Technická příprava
VŘ	Výběrové řízení, Výkonný ředitel – rozeznání z kontextu
VRT	Vedoucí realizačního týmu
MTP	Manažer technické přípravy
VM	Výrobní manažer
ŘD	Ředitel divize
STP	Specialista technické přípravy
TP	Technik přípravy
AD	Administrátor divize
PO	Právní oddělení
SIC	Sistema Informático de Compras – informační systém pro nákup
IS	Informační systém
KPS	Krycí příspěvek stavby
SZ	Stavba závodu

12 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 4 – 1 – Účastníci stavební zakázky.....	20
Obrázek 4 – 2 – Smluvní vztah 1	21
Obrázek 4 – 3 – Smluvní vztah 2	21
Obrázek 4 – 4 – Smluvní vztah 3	22
Obrázek 4 – 5 – Smluvní vztah 4	22
Obrázek 4 – 6 – Smluvní vztah 5	23
Obrázek 4 – 7 – Smluvní vztah 6	23
Obrázek 5 – 8 – Kompetence - limity	26
Obrázek 8 – 9 – Univerzitní kampus	35
Obrázek 8 – 10 – Univerzitní kampus.....	35
Obrázek 8 – 11 – Silnice I/42 Brno.....	35
Obrázek 8 – 12 – Silnice I/42 Brno	35
Obrázek 8 – 13 – Organizační schéma firmy OHL ŽS, a.s.	36
Obrázek 8 – 14 – Organizační schéma Divize 1	37
Obrázek 8 – 15 – Harmonogram nákupu	40
Obrázek 8 – 16 – Zadávací dopis 1/3.....	44
Obrázek 8 – 17 – Zadávací dopis 2/3.....	45
Obrázek 8 – 18 – Zadávací dopis 3/3.....	46
Obrázek 8 – 19 – Porovnání 1. kolo.....	48
Obrázek 8 – 20 – Porovnání 2. kolo.....	49
Obrázek 8 – 21 – Protokol ze zadávacího řízení.....	50
Obrázek 8 – 22 – Protokol o přezkoumání smlouvy.....	53
Obrázek 8 – 23 – Grafické znázornění výběrového řízení.....	56
Obrázek 8 – 24 – Seřazení činností výběrového řízení.....	57

Obrázek 8 – 25 – Matice odpovědností.....	58
Obrázek 8 – 26 – Změna činností 1	59
Obrázek 8 – 27 – Změna činností 2	59
Obrázek 8 – 28 – Grafické znázornění optimalizace výběrového řízení	60
Obrázek 8 – 29 – Zobrazení redukce činností a odpovědností	61