

**ČESKÉ VYSOKÉ
UČENÍ TECHNICKÉ
V PRAZE**

**FAKULTA
STAVEBNÍ**



**DIPLOMOVÁ
PRÁCE**

2020

**MARKÉTA
PETROUŠKOVÁ**

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Petroušková** Jméno: **Markéta** Osobní číslo: **439049**
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**
Zadávající katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví**
Studijní program: **Stavební inženýrství**
Studijní obor: **Projektový management a inženýring**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Užití metody BVA v podmínkách ČR

Název diplomové práce anglicky:

Application of BVA method in the Czech Republic

Pokyny pro vypracování:

Metoda Best Value Approach, její použití v zahraničí a ČR.
Zadávání zakázek dle metody BVA.
Výběr dodavatele na základě poměru ceny a kvality.
Řízení projektu a řízení rizik

Seznam doporučené literatury:

KASHIWAGI, Dean T. How to Know Everything Without Knowing Anything. Mesa, Arizona: KSM, 2017, 154 s. ISBN 978-0-9985836-0-0.
Asociace pro rozvoj infrastruktury: Metodika hodnocení kvality u veřejných zakázek na projektové práce, služby technických poradců a inženýrskou činnost
DVOŘÁK, David, MACHUREK, Tomáš, NOVOTNÝ, Petr, ŠEBESTA, Milan a kol. Zákon o zadávání veřejných zakázek: komentář. V Praze: C.H. Beck, 2017, 1294 s. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-651-7.
KERZNER, Harold. Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance. 3. edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley, [2017], 448 s. ISBN 978-1-119-42728-5.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Iveta Střelcová, Ph.D., katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví FSV

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **27.09.2019**

Termín odevzdání diplomové práce: **05.01.2020**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Iveta Střelcová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

prof. Ing. Renáta Schneiderová Heralová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Jiří Máca, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

Užití metody BVA v podmínkách ČR

Application of BVA method in the Czech Republic

Anotace:

Diplomová práce se zabývá metodou Best Value Approach a její aplikací na českém pilotním projektu studie proveditelnosti vysokorychlostní trati. Metoda se zaměřuje na výběr dodavatele na základě poměru ceny a kvality, na řízení projektu a řízení rizik. Je provedeno zhodnocení českého pilotního projektu zadaného metodou Best Value Approach a porovnání se současným procesem zadávání zakázek a zahraničními projekty.

Abstract:

The master thesis deals with the Best Value Approach method and its application on the Czech pilot project of the feasibility study of high-speed line. The method focuses on procurement based on price / quality ratio, project management and risk management. The Czech pilot project awarded by the Best Value Approach method is evaluated and compared with the current procurement process and foreign projects.

Klíčová slova:

Best Value Approach, Best Value Procurement, zadávání zakázek, nejvíce ekonomicky výhodná zakázka, projektový management, risk management

Key words:

Best Value Approach, Best Value Procurement, Procurement, Most Economically Advantageous Tender, Project Management, Risk Management

Obsah

1.	Úvod.....	1
2.	Best Value Approach.....	1
2.1.	Komplexní metoda	2
2.2.	Potřeba změny	3
2.2.1.	Struktura průmyslu	5
2.3.	Kdy použít metodu BVA	7
2.3.1.	Předpoklady	7
2.3.2.	Porovnání.....	8
2.4.	Fáze přípravy projektu	9
2.4.1.	Předběžná tržní konzultace	9
2.4.2.	Zadávací dokumentace	9
2.5.	Fáze výběru dodavatele	13
2.6.	Ověřovací fáze.....	15
2.6.1.	Kick-off	16
2.6.2.	Zdokonalení	17
2.6.3.	Finalizace.....	18
2.7.	Realizace zakázky	18
2.7.1.	Týdenní zpráva o rizicích.....	19
2.8.	Shrnutí.....	20
3.	USA.....	20
4.	Nizozemí.....	24
5.	České prostředí	27
5.1.	Právní prostředí.....	31
5.2.	Stavební prostředí.....	33
5.3.	Metoda BVA a její alternativy	36
6.	Pilotní projekty.....	37
6.1.	Studie proveditelnosti vysokorychlostní trati (Brno) - Přerov – Ostrava.....	37
6.1.1.	Základní informace	38
6.1.2.	Porovnání a zhodnocení zadávací dokumentace	39
6.1.3.	Porovnání a zhodnocení časového průběhu	43
6.1.4.	Porovnání a zhodnocení ceny	45
6.1.5.	Porovnání a zhodnocení hodnocení nabídek	46
6.1.6.	Výsledky zakázky	47
6.2.	ŘSD	48

7.	Zadavatel.....	49
7.1.	Příprava	49
8.	Dodavatel.....	50
9.	SWOT analýza	51
10.	Závěr	53
11.	Seznam použitých zkratk	55
12.	Seznam obrázků.....	56
13.	Seznam grafů	56
14.	Seznam tabulek.....	56
15.	Seznam příloh	57
16.	Bibliografie	57

1. Úvod

Práce se zabývá aplikací původně americké metody Best Value Approach (BVA) na zadávací řízení, hodnocení nabídek a řízení projektu do prostředí České republiky. Tato metoda je v ČR stále novinkou, se kterou nemáme moc zkušeností, ale zároveň se jedná o diskutované téma, kterému se věnuje čím dál více lidí. Metoda BVA zatím nebyla v takovém rozsahu jako uvádí tato práce v českém jazyce zpracována. Proto bylo výzvou vypracovat dokument, který poprvé v češtině s celou metodou Best Value Approach seznamuje. Práce popisuje vznik metody, pro jaké projekty je metoda vhodná a užití metody v jednotlivých fázích projektu a dále ukazuje použití a zkušenosti s metodou ve Spojených státech amerických a v Nizozemí.

Hodnotí se české právní a stavební prostředí s ohledem na aplikaci metody BVA, zadání prvního pilotního projektu do tohoto prostředí a jeho úspěch. Shrnují se plány a připravenost zadavatelů na použití BVA a současná připravenost dodavatelů.

Cílem práce je zhodnotit podmínky pro použití metody v ČR, zda stojí v aplikaci metody BVA nějaké překážky z pohledu legislativy či zaběhlých pořádků ve stavebnictví. Zhodnotit český pilotní projekt zadaný metodou BVA v porovnání s nizozemským projektem zadaným metodou BVA a českým projektem zadaným vícekriteriálně. Zda máme v České republice šanci se v blízké budoucnosti přiblížit výsledkům jaké má s metodou Nizozemí a zda může metoda vyřešit některé současné problémy českého stavebnictví.

2. Best Value Approach

Best Value Approach byl poprvé uveden Deanem T. Kashiwagim v roce 1991 na Arizonské státní univerzitě v jeho disertační práci, Dean T. Kashiwagi je tedy považován za autora této metody. Od té doby se přístup dále vyvinul a stále vyvíjí pro potřeby současných projektů za pomoci mnoha světových expertů například ze skupiny Performance Based Studies Research Group (PBSRG), základní myšlenky zůstávají stejné. V současnosti je Dean T. Kashiwagi ředitelem společnosti Kashiwagi Solution Model Inc., společnost se zabývá převážně poradenstvím a zaváděním principů Best Value do podnikání svých klientů, kterými jsou například společnost Royal HaskoningDHV, nabízející převážně inženýrské poradenství a poradenství v oblasti projekt managementu [1], nebo ProRail, což je nizozemská státní organizace spravující národní železniční síť [2] a mnohé další. Za 20 let práce se Kashiwagi Solution Model Inc. pyšní množstvím projektů, které byly realizovány pomocí BVA. Konkrétně se jedná o více než 1800 projektů v celkové hodnotě 6,4 miliardy amerických dolarů [3].

Best Value Approach je možné použít samostatně na jednotlivé projekty, nebo na celou organizaci. Tento přístup (ang. Approach) pracuje se zásadami leadershipu, měřením odpovědnosti a efektivity a drží se těchto základních konceptů:

- Najměte chytré lidi a umožněte jim prokázat své odborné znalosti.
- Předplánujte projekty od začátku do konce a identifikujte možná rizika a jejich řešení.
- Změřte výkon a všechny odchylky od plánu [3].

Vývoj modelu byl zaměřen na minimalizaci managementu, řízení a kontroly expertních dodavatelů. Best Value má kořeny v Kashiwagiho teorii měření informací (Information Measurement Theory (IMT)), která tvrdí, že rozhodování a zaujatost jsou hlavními překážkami dokonalého porozumění skutečnosti a zdroj rizika. Teorie je uplatněna v přesunu odpovědnosti na dodavatele. Když projekt řídí zadavatel často musí o věcech rozhodovat a rozhodování je znakem nejistoty. Pokud se musím nad něčím rozhodnout, znamená to, že si nejsem jist. Expertní dodavatel rozhodnutí činit nemusí, místo toho využije své znalosti [4].

2.1. Komplexní metoda

Best Value Approach je často chápán pouze jako metoda hodnocení zakázek, ale zadávání a hodnocení zakázek je jen jednou z oblastí kde lze BVA použít. Samostatně je zadávání veřejných zakázek označeno jako „Performance Information Procurement System/Best Value Procurement (BVP/BVP)“, nebo samostatně „Best Value Procurement (BVP)“, ale BVA zahrnuje i metodu řízení rizik, metodu projektového managementu, byznys model a model neustálého zlepšování [4].

Obrázek 1 Rozložení BVA, vlastní zpracování dle [4]



Best Value jako metoda zadávání zakázek (BVP)

Jedná se jednoznačně o nejčastější použití metody a zároveň přináší nejzásadnější změny. Základní principy lze shrnout do následujících bodů:

- Výběr dodavatele na základě odborné úrovně, řízení rizik a přidané hodnoty.
- Vyjasnění rámce působnosti dodavatele.
- Využití transparentnosti ke sledování nákladů na projekt, časových odchylek a minimalizaci rizika.
- Použití metrik ke zjednodušení a minimalizaci rizika [4].

Jednoznačně lze říci, že zadávání zakázek metodou BVP je jediným prvním krokem k implementaci BVA do celé organizace, zároveň se jedná o krok největší a nejobtížnější. V rámci použití BVP je nutno přijmout mnoho změn z nichž nejtěžší je asi změna způsobu uvažování.

Best Value jako metoda řízení rizik

Dalším stupněm je řízení rizik, které probíhá po celou dobu realizace projektu a opět lze shrnout do následujících zásadních předpokladů:

- Dodavatelé nehrozí žádné riziko.

- Klient nese finanční odpovědnost za všechna rizika.
- Riziko je to, co dodavatel nemůže ovlivnit.
- Riziko lze pouze zmírnit, nikdy nelze přenést.
- Riziko lze vyjádřit jako náklad na projekt nebo jako časová odchylka.
- Riziko může měřit pouze dodavatel expert nebo vedoucí projektu [4].

Best Value tedy přistupuje k rizikům velmi odlišně než jiné metody.

Best Value jako metoda projektového managementu

BVA projekt management využívá metodu zadávání zakázek a metodu risk managementu [4].

Best Value jako byznys model

BVA může být použit dodavatelem k optimalizaci zisků. BVA může být použit dodavatelem nezávisle na porozumění investorů nebo subdodavatelů. BVA minimalizuje riziko dodavatele a maximalizuje zisky tím, že eliminuje riziko, které dodavatel nekontroluje. Je to optimální informační systém, který identifikuje riziko způsobené jinými zúčastněnými stranami a přiřazuje finanční odpovědnost zúčastněným stranám, které riziko způsobují [4].

Best Value jako model neustálého zlepšování

V rámci organizace lze využít jen jednotlivé postupy, které BVA využívá a implementovat je samostatně do ostatních částí fungování organizace. Při použití jednotlivých postupů organizace snáze:

- Identifikuje odborníky.
- Vytváří transparentnost a povzbuzuje všechny strany ke zlepšení.
- Minimalizuje potřebu řídit a kontrolovat jednotlivce v organizaci.
- Minimalizuje zbytečné činnosti, které nepřispívají organizaci.
- Zvyšuje schopnost organizace dělat více práce.
- Minimalizuje plýtvání v organizaci.
- Optimalizuje výrobu organizace [4].

Je nutno pamatovat, že pokud se mluví o BVA jako o komplexní implementaci teorie do použitelné praxe, vychází se z tvrzení, že veškeré následující události jsou ovlivněny událostmi v minulosti. Jinými slovy jsou všechny události deterministické, a to nám pomáhá vidět do budoucnosti [4]. Pokud jako člověk, dokáží dostatečně porozumět událostem v minulosti, jsem schopen lépe odhadnout co se stane v budoucnosti. Dokonalým příkladem jsou právě zmiňovaní dodavatelé experti, kteří nenesou žádná rizika, protože je přepokládáno, že díky zkušenostem dokáží predikovat budoucnost a mohou teoretická rizika eliminovat. Celá metoda Best Value zakládá na této myšlence a aplikuje ji do celé organizace.

2.2. Potřeba změny

Zadavatelé často nejsou spokojeni s výsledným dílem svých dodavatelů, a to zejména s kvalitou práce. Kvalita souvisí s cenou díla, ale náklady jsou většinou hlavním rozhodujícím kritériem při výběru dodavatele. Tento tlak na cenu vede dodavatele ke krokům, které mají pro klienta za následek nejen nižší kvalitu výsledného díla, ale

i prodlužování termínů, zhoršené vztahy mezi dodavateli a klientem a další. Zhotovitelé stavebních zakázek se dokonce uchylují i k nečestným taktikám vyfakturovat více peněz, než bylo dohodnuto ve smlouvě o dílo pomocí uměle vytvořených víceprací, tím dochází k opakujícímu se konfliktu o schvalování těchto víceprací mezi zhotovitelem a klientem. Dodavatel může řešit nízkou cenu i snižováním vlastního zisku, ale tím se snižuje i jeho motivace k úspěšnému dokončení zakázky. Zadávání na nejnižší cenu tedy často není nejvýhodnější. Jedním ze scénářů je výběr právě takového dodavatele, který sice nabídl cenu nejnižší, ale není za takou cenu ve skutečnosti schopen zakázku zrealizovat. Po čase dojde k odstoupení dodavatele a přichází na řadu vypsání nové soutěže na dokončení zakázky, čímž rostou náklady, termíny se prodlužují a kvalita díla opět klesá.

Best Value Approach je metoda, která si klade za cíl zadat, řídit, a nakonec ukončit projekt tak, aby byly naplněny všechny požadované cíle projektu za co možná nejnižší cenu a co možná s nejlepším výsledkem. Pod slovem nejlepší pak mohou být skryty různé vlastnosti, to už záleží na klientovi, avšak tyto požadavky musí být dopředu přesně známé a popsané v zadávací dokumentaci k zakázce [4]. V každodenním životě se také často nacházíme v situacích, kdy se snažíme naplnit co nejlépe své potřeby s co nejnižšími náklady. Hledáme tedy poměr mezi cenou a kvalitou. A kvalitou mohou být opět myšleny subjektivní hodnoty každého jedince. V těchto případech se řídíme vlastním úsudkem a rozhodnutí je celkem jasné a jednoduché. Avšak při rozhodnutí, které s sebou nese větší odpovědnost, rozhodnutí tak jednoduché není. Navíc u veřejných zakázek musíme průkazně dokázat, že je naše rozhodnutí opřeno o důkazy, subjektivita tu tedy nemá místo. Best Value Approach podává celkem jednoduchý návod, jak zakázku správně zadat, jak vybrat toho nejlepšího dodavatele a jak se chovat během realizace abychom dostali dílo v co nejlepším poměru ceny a kvality a zároveň zůstali objektivní..

BVA se snaží o takzvanou WIN-WIN situaci, kdy je naplněno cílů jak klientských, tak dodavatelských. Na konci zakázky dostane klient hotové dílo, které naplňuje cíle definované v zadávací dokumentaci, ale jak naplnění dodavatel dosáhne přenechá klient na něm. Způsob dosažení projektových cílů totiž není pro zadavatele důležitým. Dodavatel je v tomto ohledu považován za experta, který problematice rozumí a s použitím svého know-how, zkušeností a technologie dokáže naplnit požadované cíle efektivně, předá hotové dílo a na zakázce generuje zisk. Znamená to, že oba účastníci stojí na stejném břehu, nejsou protivníky, nebojují proti sobě, naopak mají stejný cíl, komunikují, efektivně řeší problémy. Na konci takové zakázky ji mohou oba účastníci hodnotit jako úspěšnou.

Jak bylo řečeno ve vztahu klient - dodavatel je právě dodavatel považován za experta a klient za laika, který musí všechny odborné, ale i řídicí činnosti přenechat dodavateli. V mnoha ohledech je tento krok krokem nejtěžším, právě díky strachu ze ztráty kontroly. Základem úspěchu je tedy správně formulované zadání a kvalitní dodavatel z pohledu řízení projektů, na kterého řízení klient deleguje beze strachu.

Další výhodou BVA je otevření trhu novým firmám, jelikož kritéria pro účast v zadávacím řízení nejsou tak přísná. Do soutěže se tak mohou přihlásit i firmy, které se například doposud právě kvůli kvalifikačním kritériím účastnili pouze soutěží u soukromých zadavatelů. Dnes většinu veřejných zakázek realizují dokola stále stejné společnosti a kritéria jsou tak náročná, že je může splnit jen velmi malé množství dodavatelů. To je

problém, protože dodavatelé tak nejsou motivováni do dalších inovací a většího úsilí a snahy tvorbě nabídek, navíc takový trh nevykazuje výhody konkurenčního prostředí. BVA by tedy mohlo do soutěží přinést výhody větší konkurence a tím i více motivace pro dodavatele.

2.2.1. Struktura průmyslu

Současná struktura průmyslu lze rozdělit do 4 kvadrantů, jak je vidět v tabulce 1 Tabulka 1. Naprostá většina zakázek z českého prostředí spadá do 1. kvadrantu, cílem by mělo být dostat se do kvadrantu II., kam právě spadá metoda BVA.

Tabulka 1 Struktura stavebního průmyslu, vlastní zpracování dle [5] [4]

<p>III. VYJEDNÁVÁNÍ-NABÍDKA</p> <ul style="list-style-type: none"> • minimální konkurence • dlouhodobé spolupráce • založeno na vztazích mezi dodavatelem a investorem • dodavatel je zvolen na základě výkonnosti 	<p>II. ORIENTOVANÁ NA HODNOTU (ŘÍZENÁ DODAVATELEM)</p> <ul style="list-style-type: none"> • poměr ceny a kvality • dodavatel vede harmonogram, řídí rizika, kontroluje kvalitu a sleduje odchylky • investor důvěřuje, že požadavky na kvalitu budou splněny • odbornost a profesionalita • win-win situace
<p>IV. VYJEDNÁVÁNÍ-NABÍDKA</p> <ul style="list-style-type: none"> • žádné měření výkonnosti • žádná reálná konkurence, dodavatelé se těžko prosazují do soutěže • vysoce politické prostředí • nízká výkonnost 	<p>II. ORIENTOVANÁ NA CENU (ŘÍZENÁ INVESTOREM)</p> <ul style="list-style-type: none"> • nutnost rozhodování • specifikace (rozsah, čas, kvalita) • založeno na kvalifikaci • management, řízení, přílišná kontrola • nízká transparentnost • nízký zisk pro dodavatele • win-lose situace

IV. Kvadrant

Situace v kvadrantu není udržitelná. Dodavatelé nevyužívají výkonnosti, aby se odlišili od konkurence a nebudou schopni se na trhu udržet až se objeví nejmenší známky hospodářské soutěže [4].

III. Kvadrant

Jedná se o prostředí, ve kterém klient předkvalifikuje dodavatele, vybere jednoho a naváže s ním dlouhodobý vztah. Obě strany spolu spolupracují, často jednají jako jeden celek a obě strany se podílejí na výsledcích, předpokládá se, že jsou všechny strany plně odhodlány ke společnému úspěchu. V tomto prostředí chybí konkurence. Přestože dodavatel dodává ve vysoké kvalitě, prostředí má charakteristiky společné s I. kvadrantem [4].

II. kvadrant

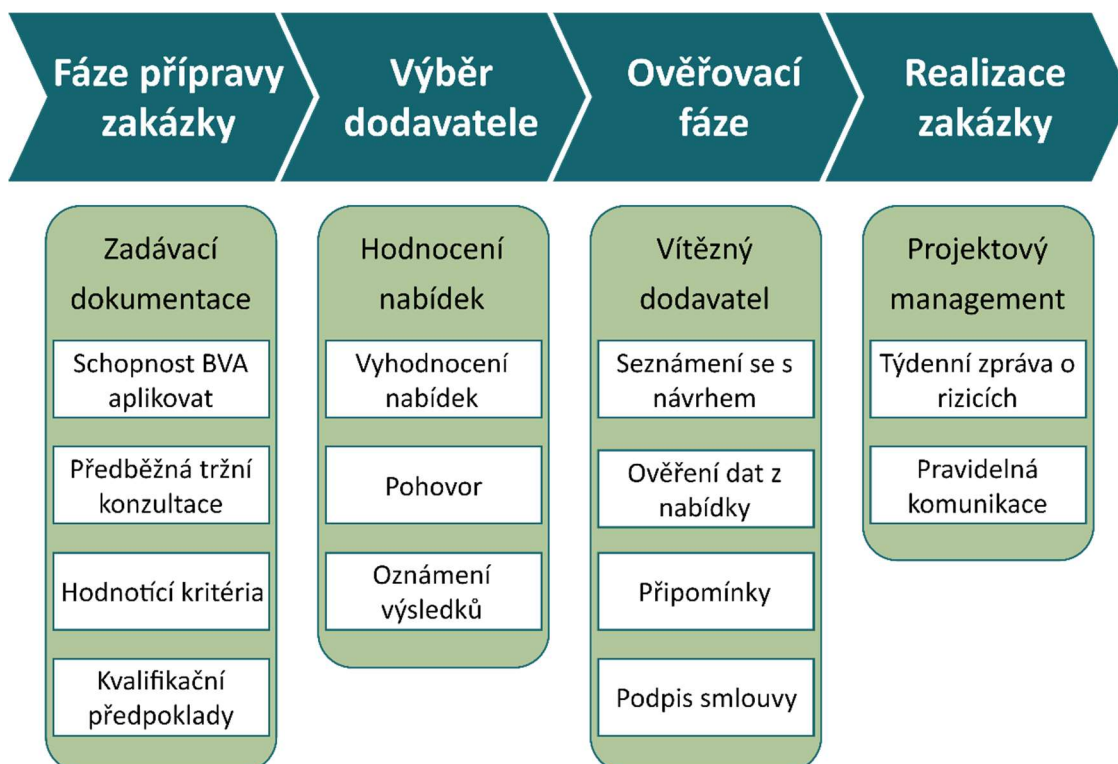
V tomto prostředí klient identifikuje svá očekávání, ale konečný rozsah a podmínky určuje dodavatel. Klient, který není odborníkem, při výběru nejlepšího dodavatele projektu využívá snadno srozumitelných dominantních informací z nabídky. Dále klient používá odborné znalosti dodavatele při realizaci projektu. Tento přístup minimalizuje potřebu rozhodování, schůzek a riziko nedorozumění a buduje dobrý vztah mezi klientem a dodavatelem a současně je minimalizován počet lidí potřebných pro realizaci projektu [4].

I. kvadrant

Klient rozhoduje, co a jak je třeba udělat s využitím analýz, inspekcí a rozhodování. Stanovuje dodavateli rozsah práce a podmínky. Klient je v roli odborníka a je tím pádem hlavní příčinou překračování času a nákladů. Jelikož rozhoduje na základě kontrol, inspekcí, schůzek a další komunikace, zesložituje realizaci zakázky. Pokyny pro dodavatele a kontrolní mechanismy jsou stanoveny ve smlouvě, která přiděluje rizika dodavateli. Ve skutečnosti jsou největším zdrojem rizika klientova rozhodnutí a pokud nastanou problémy, je smlouva prostředkem pro řešení, tím ale trpí vztah mezi klientem a dodavatelem, roste složitost a klesá transparentnost. Jedním ze základních předpokladů v tomto segmentu je předpoklad klienta, že všichni dodavatelé jsou stejní a mohou dělat stejné věci [4].

První kvadrant tedy popisuje velmi častou situaci při zadávání veřejných zakázek. Je známo, že takový stav není ideální a pomocí BVA se situace může změnit. Prvním krokem je změna procesu zadávání a řízení zakázky. Součástí metody BVA jsou specifické postupy seřazené do fází od přípravy zakázky až po její realizaci, jak je vidět na obrázku 2.

Obrázek 2 Proces metody Best Value Approach, vlastní zpracování dle [5]



Fáze jsou popsány v následujících kapitolách, ale ještě před přípravou zakázky je třeba zvážit, zda je metoda BVA pro projekt vůbec vhodná. Nelze říci, že je BVA metodu univerzální, a proto stojí na úplném začátku rozhodnutí, zda je metoda BVA pro projekt použitelná.

2.3. Kdy použít metodu BVA

Určitě není vhodné použít BVA na všechny zakázky. Lze najít druhy zakázek pro které je nejlepší volbou soutěž na nejnižší cenu. Příkladem může být pořízení konkrétního sériově vyráběného produktu. Proto je třeba si upřesnit na které zakázky se BVA hodí. Obecně se jedná o stavebnictví a služby, ze stavebnictví je pak nejvíce využito potenciálu metody u větších celků, například infrastrukturních.

Zda použít metodu BVA, nebo se rozhodnout pro nějakou jinou metodu je otázkou opravdu zásadní. Bohužel odpověď tak jednoznačná není, neexistuje totiž žádný výpočet, ani rozhodující charakteristika, která by jednoznačně vedla k volbě jedné či jiné metody. Můžeme se bohužel držet jen některých obecných doporučení. Tyto doporučení odhalují silné stránky a rizika použití metody a záleží pak na klientovi a jeho preferencích [6].

2.3.1. Předpoklady

Lze využít jednoduchých předpokladů týkajících se společnosti a dodavatelů, jejichž nesplnění naznačuje, že by výběr metody BVA nebyl tou správnou volbou:

- Mít k dispozici zaměstnance (nebo prostředky na outsourcing), kteří by zvládli řízení procesu zadávání a výběr dodavatele dle BVA.
- Disponibilní skupina dodavatelů poskytuje při provádění stavby vysokou úroveň kvality za přiměřené ceny a nedochází k množstvím sporů, které nejsou při dokončení projektu nevyřešeny.
- Věříte, že dokážete zajistit a udržovat spravedlivý a otevřený proces, a tím podrobit sebe nebo svou organizaci kontrole, která může doprovázet použití metody BVA.

K výše zmíněným bodům se váží rizika, které hrozí při nepoužití BVA:

- Riziko nevyřešených sporů nebo claimů na konci projektu.
- Riziko, že při použití soutěže na nejnižší cenu jsou tržní podmínky takové, že nabídkové ceny nejsou přiměřené rozsahu projektu a jsou uměle příliš nízké nebo příliš vysoké.
- Riziko, že by dodavatel mohl k projektu přistupovat způsobem, který nechtěl vlastník, zatímco vlastník postrádá moc nad dodavatelem, protože se jedná o zakázku vysoutěženou na nejnižší cenu.
- Riziko, že dodavatel neposkytne kvalifikovaný personál s odpovídajícími zkušenostmi pro řízení procesu výstavby a zajištění nejvyšší úrovně kvality.

Dále lze říci, že BVA se standardně hodí spíše pro projekty s jistými specifiky, které jsou:

- Projekt má neobvyklou složitost a stavba bude vyžadovat odborné znalosti, které nejsou mezi dodavateli běžné.
- Dokončení projektu je časově citlivé a nedodržení plánu bude mít za následek značné ztráty pro vlastníka.

- Celý rozsah projektu je obtížné určit na začátku projektu kvůli proměnným, které nelze úplně definovat.
- Je žádoucí flexibilita při provádění změn návrhu po podpisu závazku na náklady výstavby.

Také je třeba zvážit politické a právní prostředí v místě realizace projektu, BVA nelze použít pokud:

- Regulační a zákonné požadavky nařizují, aby náklady na výstavbu byly hlavním kritériem výběru.
- Nedostatečná politická podpora výběrového procesu založeného na kvalifikaci činí z nákladů na výstavbu vysoce vhodné výběrové kritérium [7].

To rozhodně nejsou všechny faktory, které je možné zvažovat, ale řešení těchto hlavních nejvíce přibližuje k rozhodnutí o použití BVA. Navíc řešení těchto problémů na začátku projektového cyklu zvýší pravděpodobnost úspěšnosti projektu ať už je nakonec rozhodnuto pro jakoukoli metodu.

2.3.2. Porovnání

Dalším možným způsobem, jak se rozhodnout, zda použít BVA, je porovnat ho vedle sebe se zadáním na nejnížší cenu nebo výběrem založeným pouze na kvalifikaci (Qualifications Based Selection (QBS)).

Vybrat dodavatele na základě nejnížší ceny je jistě nejjednodušší. Seřazení cen podle velikosti je velice snadné a vítězství v takové soutěži je jen těžko zpochybnitelné. Jak tvrdí zastánci soutěže na nejnížší cenu je také snížena pravděpodobnost podvodného jednání při podávání nabídek [8]. Je nutno souhlasit, že za správných okolností je systém D-B-B se soutěží na nejnížší cenu tou nejlepší volbou, ale pokud se objeví nějaké z následujících okolností, mělo by se od soutěže na nejnížší cenu ustoupit a zvážit nějaká alternativní metoda. Jednou ze situací může být, že trh není v takové kondici, aby mohl být projekt náležitě oceněn a použití nejnížší nabídky by pravděpodobně vedlo k ceně tak nízké, že vítězný dodavatel bude v pokušení obětovat kvalitu projektu, za cenu vyhnutí se finanční újmě [9]. Dalším důvodem může být vlastní zkušenost. Pokud obvykle projekty soutěžené na nejnížší cenu neodpovídají našim předpokladům a jsme ochotni zkusit něco nového, dělat věci jinak.

Určitě nelze říci, že jeden způsob je lepší než druhý, nebo že existuje dokonalý způsob zadání zakázky a postupu při výběrovém řízení. Veřejní i soukromí vlastníci by měli vybrat nejlepší metodu na základě jedinečných požadavků každého jednotlivého projektu.

Při rozhodování, zda použít tu či jinou metodu nelze použít žádný přesný výpočet, či odbornou knihu. Výběr záleží více na umění a zkušenostech zadavatele než na poučkách, kategoriích a specifikacích. Pokud chceme metodu BVA použít poprvé je asi nejdůležitější odvaha, chuť zkusit něco nového ale i velká opatrnost a sebereflexe. Odměnou pak jsou minimálně nové znalosti, protože s každou novou výzvou přichází obohacení.

2.4. Fáze přípravy projektu

Když dojde k rozhodnutí realizovat zakázku metodou BVA, v první řadě je třeba sestavit tým lidí, dostatečně kvalifikovaných na vedení takové zakázky. Kvalifikace týmu může probíhat například formou školení. Asi nejznámější školitelem v Evropě je Nizozemská společnost Best Value Experts Academy, která nabízí kurzy a různé úrovně certifikací v oblasti BVA a je akreditovaná Arizonskou Státní univerzitou [10]. Další možností je spolupracovat s Asociací pro rozvoj infrastruktury (ARI), nebo najmout konzultantskou společnost, kterou je společnost Best Value Group. Následně může začít samotná tvorba zadávací dokumentace.

2.4.1. Předběžná tržní konzultace

Předběžná tržní konzultace (PTK) je dnes i v ČR celkem běžným jevem i u jiných než BVA zakázek, zároveň se nejedná o nutnou součást zadání zakázky pomocí BVA. PTK se koná za účelem představení zakázky dodavatelům. Zadavatel prezentuje zakázku, představu o výsledku a zhruba podmínky zadávací dokumentace, dodavatelé pak mají možnost se k zakázce vyjádřit. Zadavatel dokonce může mít pro dodavatele předem připravené otázky. Zadavatel pak může a nemusí k jejich poznatkům v zadávací dokumentaci přihlídnout [11].

Účast na PTK není pro účastníky zadávacího řízení povinná, ale protože je vyžadováno, aby byly veškeré informace o zakázce podány všem potencionálním účastníkům, dělá se z PTK zápis, který se následně stane součástí zadávací dokumentace [11].

2.4.2. Zadávací dokumentace

Vytvořit dobrou zadávací dokumentaci není jednoduché ani u zakázek soutěžících na nejnižší cenu a u zakázek na Best Value to platí dvojnásob. Proto je nutné věnovat této činnosti dostatečnou pozornost. Jak bylo řečeno, základem jsou schopní lidé, proškolení zaměstnanci, nebo popřípadě externí konzultanti.

BVA zadávací dokumentace by měla obsahovat:

- požadavky zadavatele a rozpočet projektu,
- pokyny pro výběrové řízení,
- šablony nabídkových dokumentů,
- smluvní podmínky [4].

Požadavky a rozpočet projektu

Nejdůležitější součástí zadávací dokumentace je vyjádření účelu zakázky, tedy všech projektových cílů, kterých má být dosaženo. Cíle musí být věcně, srozumitelně, netechnicky a výstižně popsány tak, aby i laik pochopil, čeho chce zadavatel zakázkou dosáhnout. Pokud tomu lze, je ideální použít při popisu vyčíslení. Zadavatel tedy popisuje požadavky na funkci výsledného produktu, avšak popis nesmí zabíhat do detailů. Hlavní předností principu BVA je právě přenechání způsobu naplnění zadaných projektových cílů na dodavateli, který je v této oblasti považován za experta. Právě expert rozhoduje o finálním rozsahu zakázky, který splní všechny zadavatelovy požadavky. Požadavky nemusí být jen projektové cíle, ale může jimi být i doba trvání realizace, vliv na životní prostředí, použité materiály a další. Proto princip BVA není příliš

vhodný pro projekty typu Design-Bid-Build, kdy jsou všechny detaily vyřešeny ještě před zadáním zakázky. Do dokumentace je vhodné zahrnout i předpokládanou cenu projektu, protože dodavatelé pak mohou lépe určit rozsah zakázky, a tak i zadatelovy požadavky. Z praxe je známo, že zadavatelův odhad rozpočtu často neodpovídá realitě, ale to není problémem, dodavatelé jsou považováni za experty a je jejich zodpovědností ocenit projekt podle skutečnosti. Pokud je původní odhad příliš nízký, musí neprodleně kontaktovat zadavatele a informaci mu sdělit a například navrhnout úpravu požadavků tak, aby se rozpočet snížil, ale základní funkce projektu zůstaly nezměněny [5].

Pokyny pro výběrové řízení

Pokyny jsou standardní součástí každé zadávací dokumentace. Dodavatelé musí být seznámeni s průběhem řízení a podle jakých kritérií budou hodnoceni. Rozdílem pro BVA je v určitých ohledech postup výběrového řízení, ale hlavně ona hodnotící kritéria. Standardně bývá cena buď jediným kritériem, anebo kritériem s výrazně nejvyšší vahou běžně mezi 70 a 90 % [12]. V případě BVA je používáno kritérií 5.

- Odborná úroveň dodavatele
- Plán rizik
- Přidaná hodnota
- Pohovor
- Cena [5]

Každé kritérium je hodnoceno samostatně a má jinou bodovou váhu.

Odborná úroveň

Co se týče hodnocení odborné úrovně, je toto kritérium porovnatelné s klasickými kvalifikačními kritérii a referencemi. BVA se snaží otevřít trh novým firmám, ale jistá omezení musí zůstat, proto zadávací dokumentace obsahuje kvalifikační kritéria, avšak mnohem volnější, než je tomu u soutěží klasických. Účastník tedy nemusí dokazovat takové množství zkušeností, avšak musí dokázat, že projekty, se kterými zkušenost má byly úspěšné a je tedy schopen na základě těchto zkušeností realizovat i tento zadávaný projekt. V začátcích používání metody BVA se požadavků na odbornou úroveň používalo i 50, ale s postupem času se zjistilo, že to je kontraproduktivní a lepší je použít přibližně 8 správně zvolených požadavků, která se vážou na účel zakázky [13]. K objektivnímu posouzení odborné úrovně slouží dominantní informace, nejlépe číselně vyjádřené. Právě expert je rozpoznán podle toho, že dokáže svou odbornou úroveň vhodně vyjádřit v měřitelných hodnotách. Pokud by informace o schopnostech dodavatele nebyly vyjádřeny v dominantních informacích, mohlo by docházet k přílišné subjektivitě a zaujatosti členů hodnotící komise. Odbornou úroveň dodavatel dokazuje vyplněním předem připraveného formuláře o maximálním rozsahu 2x A4, který je součástí zadávací dokumentace a vyplněný následně součástí nabídky. Jedná se o dokument, který má přesvědčit zadavatele o dodavatelových schopnostech naplnit zadatelovy požadavky a dodat kvalitní produkt. Dodané informace musí být netechnického charakteru, snadno srozumitelné, pokud možno vyčíslené, a hlavně co nejvíce související s dodavatelovými požadavky [14]. Mezi takové informace jistě patří dodavatelovy průměrné výkony měřené jako:

- počet podobných realizovaných projektů,

- konečná průměrná procentní cenová nebo časová odchylka,
- průměrná rychlost realizace projektu [celková cena/doba trvání],
- spokojenost klienta,
- informace odrážející složitost předchozích projektů (počet uživatelů, integrovaných systémů atd., nebo velikost projektu (střecha/budova/celý areál) atd.),
- další informace o výkonu (odhadované úspory poskytnuté klientovi, zvýšený výkon klientského systému, kvalita práce),
- kvalita použitých materiálů (průměrný počet defektů, životnost, spokojenost zákazníků, porovnání materiálové ceny s kvalitou a další výhody daného materiálu) [5].

Tyto a podobné statistiky by si měl vést každý dodavatel, který má v plánu se účastnit zakázek metodou BVA, ale tato data mohou být užitečná i například při hledání slabých míst v organizaci [4].

Plán rizik

Jelikož je dodavatel považován za experta, předpokládá se, že právě on nejlépe rozumí i rizikům daného projektu. Pro nabídku je jeho úkolem sestavit plán řízení rizik, která se týkají zadavatele. Nabídka by měla obsahovat i plán budoucích reportů o rizicích během realizace projektu. Předpokládá se, že rizika týkající se samotného dodavatele si dodavatel dokáže řídit sám a nemusí s nimi seznamovat zadavatele. Respektive, protože je dodavatel expertem, dokáže všechna rizika eliminovat. Díky svým zkušenostem a událostem v minulosti dokáže předvídat, co se stane v budoucnosti a žádná rizika mu tím pádem nehrozí. Jelikož tedy dodavatel nenesе žádná rizika, nemusí být nabídková cena zvýšena o rizikovou přírážku. Tento přístup k rizikům je velice odlišný od ostatních metod zadávání, kde běžně nese za rizika odpovědnost dodavatel [4]. V BVA je úkolem dodavatele určit hlavní riziko projektu a to odstranit, či zmírnit, ale z praxe víme, že to je ve fázi výběrového řízení velice obtížné. Dodavatelé často identifikují více rizik ve víře, že díky tomu získají lepší hodnocení. Rozpoznat správně určené riziko je velice těžké i pro hodnotící komisi, a to může vést ke špatnému hodnocení, proto je doporučeno přikládat řízení rizik v rámci zadávací dokumentace váhu pouze 5 % [5].

Požadavky na obsah plánu řízení rizik mohou být například následující:

- Identifikace rizika a jeho dopadu na projekt (náklady, čas nebo kvalita), kdy dodavatele zajímají pouze rizika ohrožující projekt (rizika s dopadem vyšším než 10 % z ceny),
- popis schopnosti zmírnit riziko pomocí netechnického, ale výstižného popisu (například popis úspěšného snížení rizika na podobném minulém projektu),
- metriky výkonnosti ukazující, jak dodavatel zmírnil riziko v minulých projektech a další podpůrné metriky (počet úspěšných mitigací rizika nebo spokojenost klienta) [4].

Modifikace pak záleží na požadavcích každého projektu.

Plán rizik musí být zpracován do formuláře, který je přílohou zadávací dokumentace, o maximálním rozsahu 2x A4. Pokud je riziko kvalitně a netechnicky popsáno, je popsána jeho předchozí mitigace na jiném podobném projektu a metriky dokazují, že bylo riziko

sníženo, měla by hodnotící komise přidělit maximum bodů. V ověřovací fázi se znova otevírá téma rizik a ověřuje se, zda informace uvedené dodavatelem jsou prokazatelné. Pokud uvedené informace nejsou dostatečně prokazatelné, je dodavatel diskvalifikován ze soutěže a do ověřovací fáze postupuje 2. dodavatel v pořadí. Právě prokazatelnost není úplně jednoduchá a u řízení rizik je ještě složitější, proto by měl účastník v zadávacím řízení ověřit a zhodnotit prokazatelnost nejen dokumentu o řízení rizik ale každého tvrzení v nabídce [4].

Přidaná hodnota

Přidaná hodnota je něco s čím jsme se při zadávání zakázek ještě nesetkali. Pointa tohoto kritéria je nabídnout zadavateli vylepšení, které významným způsobem zvýší hodnotu konečného produktu, ale do rozpočtu zasáhne jen nevýznamně. Návrh není součástí nabídkové ceny, takže musí být samostatně oceněn. Účastník může zadavateli předložit každý návrh další možné přidané hodnoty projektu, kterou je schopen dodat a realizovat. Je to prostor pro kreativitu dodavatele a využití potenciálu dodavatele experta, která může významně změnit celý projekt. Navíc dodavateli nehrozí znevýhodnění, pokud by návrh zadavatelem nebyl přijat. Pokud klient neschválí návrh s přidanou hodnotou, neznamená to, že dodavatel nemůže soutěž vyhrát a realizovat jen původní rozsah projektu [4]. Koncept přidané hodnoty tedy dává prostor dodavateli na návrh jakéhosi vylepšení, které například fungovalo u jiných projektů a s kterým má dodavatel zkušenosti, ale není v požadavcích investora bez toho, aby byla ovlivněna nabídková cena.

Stejně jako odborná úroveň a plán rizik musí být přidaná hodnota do nabídky zpracována do formuláře v rozsahu maximálně 2x A4, který je součástí zadávací dokumentace.

Šablony nabídkových dokumentů

Nabídky v dnešní době bývají příliš komplexní, dodavatelé uvádějí i informace ne zcela relevantní a jejich hodnocení se tím pádem prodlužuje. Proto tato metoda přichází s unifikovanými šablonami (příloha 1), které dovolují potencionálním dodavatelům podat informace pouze na 2 stranách A4 ke každému hodnotícímu kritériu.

Takto omezený prostor nutí dodavatele podávat pouze požadované dominantní informace. Takové informace jsou nesporné, relevantní, ověřitelné, často vyjádřeny v číslech ve vztahu k času, penězům, spokojenosti a dokazují vysokou pravděpodobnost splnění budoucích požadavků dodavatelem [5]. Takové opatření tedy přináší větší transparentnost, přesnost i rychlost hodnocení.

Pohovor

Další výraznou změnou v metodě Best Value je najímání konkrétních lidí z řad dodavatele. Při výběru dodavatele zadavatele tedy nezajímá pouze dodavatelská společnost, ale konkrétní tým lidí, kteří budou zakázku zpracovávat. Při výběru realizačního týmu nejsou pro BVA tak důležité kvalifikace, ale reálné schopnosti a vlastnosti lidí. Tyto charakteristiky lze nejlépe posoudit na základě osobního setkání. Proto je součástí zadávací dokumentace pozvánka na pohovor s datem a místem konání [5]. Pohovoru se účastní pouze projektoví manažeři či vedoucí realizačních týmů, tedy maximálně 2 lidé a otázky směřují hlavně na osobní zkušenosti. Otázky kladené na pohovoru musí být pro všechny účastníky stejné a zadavatel by je měl mít předem

promyšlené a připravené. Z pohovoru musí být pořizován záznam (buď audio, nebo audiovizuální). Pohovor by neměl být veden k upřesňování podané nabídky [4].

Další náležitosti zadávací dokumentace

Součástí zadávací dokumentace jsou i požadavky na cenu. Maximální výše nebo její složení a návod, jak nabídku s cenou podat.

Klasicky se při BVA používá dvouobálkové metody, kdy je cena podávána v jedné obálce a zbytek nabídky v obálce druhé. Žádná z obálek nesmí být označena a celá nabídka musí být anonymní. V nabídce nesmí být ani informace, které by jednoznačně vedly k rozpoznání účastníka. Každá obálka se pak hodnotí samostatně [5].

Zadávací dokumentace musí obsahovat postup jakým budou nabídky hodnoceny, jako je tomu u všech veřejných zakázek. Musí být uvedena bodová škála podle které budou jednotlivá kritéria hodnocena, váha jednotlivých kritérií a popis výpočtu konečných bodů [4].

Body by se k jednotlivým kritériím měli udělovat nejčastěji v hodnotách 10, 5, 1 [4].

- 10 excelentní kvalita vyjádřena dominantními informacemi
- 5 informace nejsou prokazatelné (dominantní)
- 1 slabá kvalita vyjádřena dominantními informacemi

Čím nižší je škála bodů, tím snazší je hodnocení. Když bychom pracovali třeba se škálou od 1 do 100, těžko bychom odůvodňovali, proč jsou například zkušenosti hodnoceny u jedné nabídky 30 a u druhé 33 body [15].

Vhodné rozložení vah jednotlivých hodnotících kritériích je 35 % pro odbornou úroveň, 5 % pro plán rizik, 5 % pro přidanou hodnotu, 20 % pro pohovor a 35 % pro cenu. Získané body za jednotlivá kritéria se vynásobí váhou a výsledek udává pořadí účastníků [4].

Tabulka 2 Bodová škála a váha hodnotících kritérií, vlastní zpracování dle [4]

Hodnotící kritérium	Bodová škála	Váha
Odborná úroveň	1/5/10	35%
Plán rizik	1/5/10	5%
Přidaná hodnota	1/5/10	5%
Pohovor	1/5/10	20%
Nabídková cena	$\frac{\text{nejnižší nabídková cena}}{\text{hodnocená nabídková cena}} * 10$	35%

Dále jsou součástí zadávací dokumentace základní obchodní podmínky, tak jak je tomu i u jiných zakázek a harmonogram průběhu ověřovací fáze [4].

2.5. Fáze výběru dodavatele

Po uplynutí doby pro podání nabídek zasedne komise pro hodnocení nabídek. Nabídky jsou podány dvouobálkově. V jedné obálce jsou vyplněny předem připravené nabídkové šablony, kde je každé kritérium popsáno pouze na 2 stranách A4, nabídka je anonymizována a anonymita je zkontrolována, tím je zajištěna nezaujatost hodnotící komise. V druhé obálce je pak pouze nabídková cena. Nejdříve se otevřou obálky

s hodnotícími kritérii. Každý člen komise ohodnotí samostatně každou položku body a hodnocení celé nabídky by nemělo zabrat více než 20 minut [14].

Poté své hodnocení diskutují členové komise spolu a musí dojít ke konsenzu na počtu bodů všech kritérií všech účastníků [4].

Po vyhodnocení podaných nabídek se konají pohovory. Z důvodu snahy o co největší jednoduchost v celém procesu soutěže, může být předem dohodnuto, že pohovorů se bude účastnit pouze určitý počet dodavatelů, kteří v hodnocení nabídek získali nejvíce bodů. Jiným kritériem pro účast na pohovoru může být konkurenceschopnost. Pokud někteří dodavatelé získali tak málo bodů, že ani pohovor nemůže změnit jejich pořadí v soutěži, nebudou se pohovoru účastnit, protože by to znamenalo pouze ztrátu času. Tyto podmínky musí být vyjasněny již před podáním nabídek. Na pohovor se dostávají manažeři týmů v čase, který byl stanoven již v zadávací dokumentaci. Pohovory probíhají samostatně, z každého pohovoru je pořízen zvukový či video záznam a všichni jsou dotazováni stejnými, předem připravenými otázkami, které jsou vedeny v duchu pohovoru do zaměstnání. Během pohovoru mohou být kladeny například následující otázky:

- Čím je tento projekt odlišný a jak jste konkrétně Vy schopný přidat projektu hodnotu?
- Projděte projekt od začátku do konce za pět minut, identifikujte rizika, seřadte je dle významnosti a snižte je.
- Vysvětlete prosím rozdíl mezi tímto projektem a předchozími podobnými projekty?
- Jaká rizika nekontrolujete a jak je chcete zmírnit?
- Vysvětlete význam ověřovací fáze a jaké jsou hlavní kroky.
- Jakým způsobem vyhodnotíte úspěch v průběhu projektu a na jeho konci?

Jedná se o složité otázky a dotazovaný nemusí všem přesně porozumět, pokud by někdo dokázal odpovědět stoprocentně na všechny otázky, znamenalo by to, že se jedná o opravdového experta v oblasti vedení, řízení projektů a řízení rizik. Odpovědi by měly vést k identifikaci odborníka, to znamená, že výběrová komise by měla být schopna identifikovat zda:

- Dokáže dotazovaný odhadnout budoucnost?
- Ví dotazovaný, čeho chce dosáhnout?
- Přemýšlí dotazovaný za všechny?
- Chce dotazovaný být lepší než dříve?
- Je dotazovaný otevřený změnám?
- Dokáže dotazovaný rozumět ostatním lidem?
- Je dotazovaný schopen přijmout ostatní takové, jací jsou?
- Považuje projekt dotazovaný za složitý nebo jednoduchý?
- Je dotazovaný rychlý, výstižný, velmi vnímavý a zdvořilý?
- Dokáže vedoucí projektu rychle určit, co s projektem dělat [4]?

Na každý pohovor stačí 15 až 30 minut a hodnocení by mělo být stejné jako při hodnocení nabídek. 1 bod za slabý výkon, 5 pro neutrální a 10 pro vynikající výkon podpořen metrickými důkazy [5].

Poté se hodnotí cena. Výpočet získaných bodů v kritériu ceny je ukázán na příkladu v tabulce 3. Příklad celého hodnocení je ukázán v tabulce 4 a 5. Body získané v jednotlivých kategoriích se vynásobí váhou každé kategorie, body se sečtou účastníci se seřadí podle počtu získaných bodů.

Tabulka 3 Výpočet bodů přidělených za cenu na příkladu, vlastní zpracování dle [4]

Kritérium	Účastník 1	Účastník 2	Účastník 3
Nabídková cena	4 500 000 Kč	6 000 000 Kč	5 300 000 Kč
Výpočet	4,5/4,5	4,5/6	4,5/5,3
Bodový podíl	1	0,75	0,85
Celkové body	10	7,5	8,49

Tabulka 4 Příklad bodového hodnocení, vlastní zpracování dle [4]

Kritérium	Váha	Účastník 1	Účastník 2	Účastník 3
Odborná úroveň	35%	10	10	5
Plán rizik	10%	5	5	10
Přidaná hodnota	10%	5	5	5
Pohovor	20%	10	5	10
Cena	25%	10	7,50	8,49

Tabulka 5 Příklad vyhodnocení nabídek, vlastní zpracování dle [4]

Kritérium	Účastník 1	Účastník 2	Účastník 3
Odborná úroveň	3,5	3,5	1,75
Plán rizik	0,5	0,5	1
Přidaná hodnota	0,5	0,5	0,5
Pohovor	2	1	2
Cena	2,5	1,88	2,12
Výsledné body	9	7,38	7,37

1. místo

3. místo

2. místo

Vítězný dodavatel dokázal během zadávacího řízení, že je nejvhodnějším kandidátem na realizaci zakázky. Obecně by to měl být dodavatel u kterého jsme si jisti, že dostatečně prokázal schopnost realizovat podobné projekty, že je v realizaci podobných projektů úspěšný a že prokázal integritu, profesionalitu při jednání se všemi členy týmu. Takový dodavatel může postoupit do ověřovací fáze.

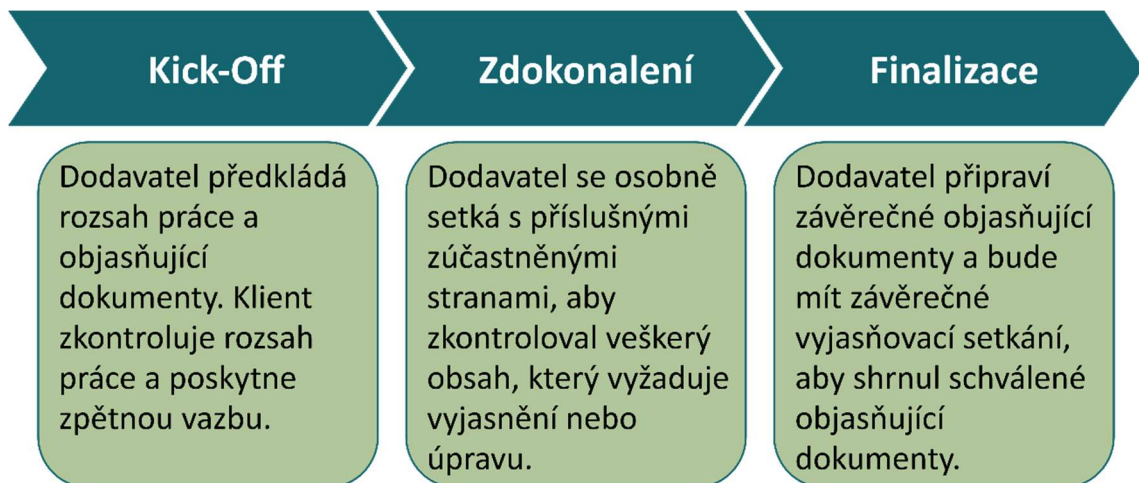
2.6. Ověřovací fáze

Po vyhodnocení nabídek je jako obvykle vyhlášen vítěz soutěže a ten následně podstupuje ověřovací fázi. Ověřovací fáze existuje, aby ještě snížila riziko zadavatele, který během této doby ověří výsledky zadávacího řízení. Kontrolu podléhá hodnocení hodnotící komise. Pokud je například rozdíl mezi hodnocením druhého a prvního dodavatele v pořadí velmi nízký, je vysoká pravděpodobnost, že se někde objevila chyba. Je nutno ověřit, že nárok na získané body byl podložen dominantními informacemi a hodnocení bylo zcela objektivní. Dále se ověřuje, že všechny informace z nabídky poskytnuté dodavatelem jsou pravdivé a prokazatelné nějakými dokumenty,

referencemi s kontakty a dalším. Tyto objasňující podklady musí mít dodavatel připraveny a odevzdává je zadavateli po vyžádání ke kontrole. Pokud dodavatel nemá všechny podklady dostupné a připravené, má zadavatel právo vyloučit účastníka a pozvat do ověřovací fáze dalšího účastníka v pořadí [14].

Po ověření informací z nabídky, dodavatel zpracovává detailnější plán realizace zakázky a je od něj požadováno několik dokumentů. Dokumenty jsou časový plán, milníkový plán s náklady, návrh týdenního reportu o rizicích (WRR), plán na zmírnění rizik, dodavatel také musí určit v jakých výkonových metrikách bude projekt měřen tak, aby tyto informace byly dostatečně srozumitelné i pro neexpertního zadavatele. Cílem této fáze je zajistit, aby všechny strany jasně rozuměly nabídce a rozsahu práce, to znamená, co bude provedeno a jak toho bude dosaženo. Dále je třeba ujasnit co se během projektu očekává od ostatních zúčastněných stran, upřesnit podle toho nabídku a následně smlouvu, která je podepsána na konci ověřovací fáze. Avšak je třeba připomenout, že v ověřovací fázi není možno vyjednávat. Účastník již nabídku podal a ta je neměnná, jedná se pouze o upřesňování a prověřování. Pokud jsou zapotřebí jakékoli změny rozsahu prací, které ovlivňují náklady nebo čas, měly by být posuzovány jako změny ve změnovém řízení a dodavateli by měli být změny kompenzovány [4].

Obrázek 3 Postup ověřovací fáze, vlastní zpracování dle [4]



Dodavatel je řídicím prvkem a dodavatel řídí obsah i čas ověřovací fáze. Všechny zmíněné kroky se dějí během ověřovací fáze, tu lze rozdělit do 3 časových úseků, jak je vidět na obrázku 3.

2.6.1. Kick-off

Kick-off v překladu znamená první výkop, v rámci ověřovací fáze to znamená první setkání s vítězným dodavatelem, kde dodavatel seznámí všechny zúčastněné strany s časovým plánem ověřovací fáze a předá tyto zpracované dokumenty:

- Návrh a rozsah projektu: dodavatel seznámí účastníky s jeho návrhem realizace projektu, identifikuje rozsah projektu a určí, za co je odpovědný a za co odpovědný není.
- Hodnocení výkonu: definovaný konečný výsledek, pokud jde o metriky času, nákladů a výkonu, které lze sledovat prostřednictvím milníků projektu.

- Podrobný harmonogram: identifikace všech činností nebo úkonů nutných k dokončení projektu, ať už je činnost dodavatele nebo jiné zúčastněné strany. V plánu by měly být zahrnuty náklady i čas.
- Plán milníků: identifikace kritických milníků projektu, které jsou jednoduše netechnicky definovatelné a pochopitelné pro všechny zúčastněné strany. Milníky by měly být také svázány s metrikami výkonnosti.
- Plán řízení rizik: identifikace rizikových činností s preventivním a reaktivním opatřením ke zmírnění rizika.
- Týdenní report o rizicích: nástroj pro sledování výkonu, který dokumentuje průběh a výkonnost projektu z hlediska odchylek od očekávaného výkonu.

Když se zmiňují zúčastněné strany, které se účastní prvního setkání, měli by to být především:

- vedoucí projektu za dodavatele, tedy ten, který se účastnil pohovoru,
- technický vedoucí projektu za dodavatele,
- úředník pro veřejné zakázky,
- projektový manažer klienta,
- hodnotící komise klienta,
- alespoň jeden zástupce každé zúčastněné strany, kterému je dodavatelem přidělen úkol.

Dokumenty by měly být zúčastněným stranám předány v dostatečném časovém předstihu, aby měly čas, připravit si případné připomínky. Je důležité, aby klient vyčkal s připomínkami až po skončení prezentace dodavatele, aby nechal dodavatele mluvit první. Hlavním cílem klienta by mělo být využití odborných znalostí dodavatele a nikoli jeho řízení a kontrola jako v tradičních přístupech. Klient má vždy příležitost ovlivnit projekt, avšak chce umožnit dodavateli být proaktivní a odpovědný za výsledky projektu, a ne nechat dodavatele pouze nereagovat na své požadavky [5].

Úvodní setkání se tedy koná, jakmile jsou stakeholdeři seznámeni s předanými dokumenty. Účelem schůzky je představit první návrh zpracování projektu dodavatele a získat zpětnou vazbu od ostatních zúčastněných stran. Tato schůzka by kromě k předání objasňovacích dokumentů měla obecně sloužit k prezentaci plánu realizace.

2.6.2. Zdokonalení

Po úvodní schůzce fáze objasnění je dodavatel zodpovědný za upřesnění a úpravu svého návrhu podle zpětné vazby, kterou obdržel během úvodní schůzky.

Následně se koná další schůzka, kde dodavatel znova prezentuje upravený návrh a stakeholdeři podávají další připomínky. To se opakuje, dokud není vše objasněno a všechny zúčastněné strany s návrhem spokojeny. Veškeré komentáře ke všem fázím prezentovaného návrhu od zúčastněných stran by měli být zaznamenávány a zápis by měl být všem k dispozici [4].

Pokud dodavatel nemá v nějakém ohledu dostatek informací pro zpracování kompletního návrhu, ve stavebnictví to může být například neznámé vlastnosti půdy pod budoucí stavbou a tyto vlastnosti mohou ovlivnit náklady na výstavbu, musí se do návrhu

uvést investorův předpoklad ohledně půdy a také opatření, která budou přijata, pokud půjde o půdu jinou než předpokládanou [5].

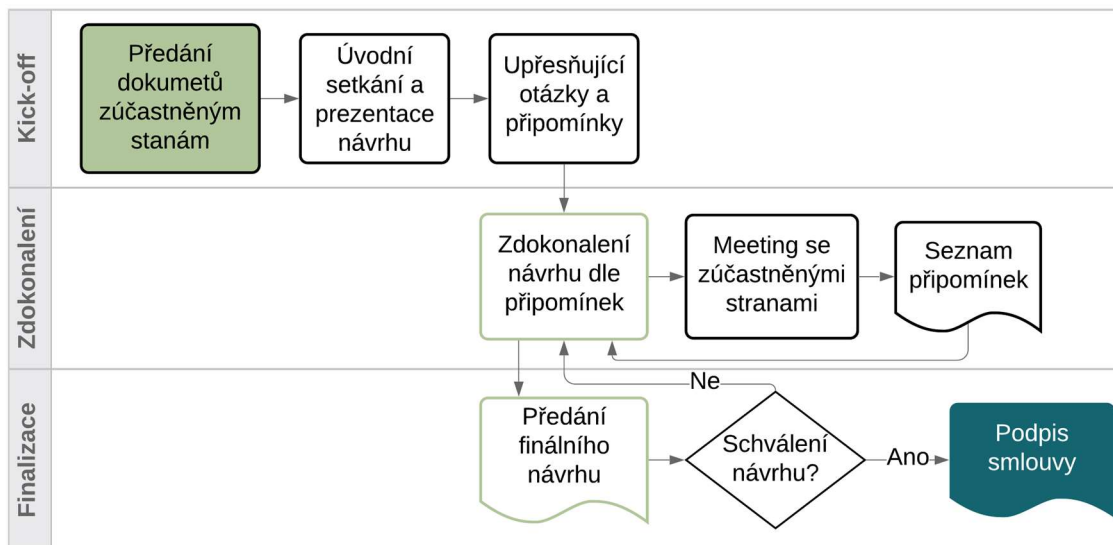
Celá ověřovací fáze se týká plánování a upřesňování plánu, konkrétně během fáze zdokonalování dojde k vytvoření konečného plánu realizace projektu. Od dodavatele proto nesmí být vyžadováno, aby vykonával žádnou ze skutečných prací na projektu, protože ještě není podepsána smlouva [4].

2.6.3. Finalizace

Ve fázi finalizace se koná poslední setkání všech zúčastněných stran. Všechny otázky jsou již zodpovězeny a vše je ujasněno z předchozích fází. Dodavatel s sebou přinese všechny finální dokumenty a odprezentuje svou přípravu a plánovaný postup provádění projektu. Má za úkol přesvědčit klienta, že je vše dobře připraveno, že jsou minimalizována všechna rizika a že je připraven s projektem začít. Součástí smlouvy bude teda zápis z tohoto setkání a dokumenty z celé ověřovací fáze což je detailní harmonogram s časem a náklady, sumarizované výstupy projektu popsány netechnicky, týdenní report o rizicích se sledováním časových a nákladových odchylek, metriky, v jakých bude výkon dodavatele sledován a samotná smlouva připravená k podpisu [4].

Nakonec je smlouva podepsána všemi zúčastněnými stranami a je možno se přesunout do fáze realizace.

Obrázek 4 Vývojový diagram ověřovací fáze, vlastní zpracování dle [4]



Fáze výběru dodavatele je velice důležitá, ale dá se říci, že mnohem rizikovější je právě fáze ověřovací. Pokud vybraný dodavatel neuspěje v ověřovací fázi musí být vyloučen ze soutěže a začne nová ověřovací fáze s druhým dodavatelem v pořadí z předchozí fáze a podstoupit ověřovací fázi znova [4].

2.7. Realizace zakázky

Po dokončení ověřovací fáze a projekt je definitivně udělen dodavateli, se dodavatel přesune do fáze realizace projektu. Začíná se podle připraveného plánu z ověřovací fáze. Bez plánu by se k realizaci nemělo přistoupit a plán by měl obsahovat minimálně:

- Definovaný konečný výstup projektu pomocí metrik času, nákladů a výkonu.

- Podrobný harmonogram a jeho zjednodušení do milníkového harmonogramu.
- Identifikované oblasti s nedostatečnými informacemi, včetně: odhadů klientů, s kterými je pro zatím počítáno, dokud nejsou známy přesné informace, plán, jak informace zjistit a opatření ke zmírnění rizika.
- Identifikované oblasti, které jsou závislé na konání ostatních zúčastněných stran, včetně: očekávaných akcí jednotlivého zúčastněného subjektu, konkrétních termínů, kdy budou akce zúčastněných stran splatné, dopadu, pokud nebudou akce provedeny včas, a opatření ke zmírnění rizika [4].

Při realizaci je hlavním cílem dodavatele dodat výsledný produkt dle připraveného plánu a provádět zároveň kontrolu kvality. Kontrola kvality spočívá v snaze o udržení nebo postupné zlepšování kvality produktu, toho bývá dosaženo údržbou systémů, které sledují a měří kvalitu projektu, aktualizacemi plánu řízení rizik a vydávání týdenních zpráv o riziku [14].

Klientova úloha během realizace zakázky spočívá v usnadňování práce dodavateli, provádět úkoly, které byli klientovi dodavatelem přiřazeny a naplánovány a provádět zajištění kvality. Zajištění kvality je často zaměňováno na proces kontroly kvality, ale jedná se o odlišné činnosti. Zajištění kvality je v případě metody BVA myšleno jako zajištění, aby dodavatel měl zavedena vhodná opatření pro kontrolu kvality. Opatření dodavatele týkající se kontroly kvality jsou zpracována do týdenní zprávy o riziku. Hlavní funkcí tedy zajistit, aby dodavatel udržoval WRR, kontroloval přesnost WRR a na závěr projektu dodavatele ohodnotil prostřednictvím hodnocení spokojenosti klienta [4].

2.7.1. Týdenní zpráva o rizicích

Týdenní zpráva o rizicích (Weekly Risk Report (WRR)) (příloha 2) je vytvořena již v ověřovací fázi a během celé realizace je dodavatelem každý týden aktualizována. Hlavní funkcí zprávy je sledování postupu realizace a odchylek od plánu (čas, náklady, kvalita), dále sledování výkonnosti projektu a řízení rizika [14].

Jak bylo řečeno WRR spravuje dodavatel a jednou týdně předkládá zprávu všem zúčastněným stranám. Informace ve WRR by měly být jednoduché a netechnické, aby každý porozuměl, jak si projekt stojí. Dodavatelé by měli využívat WRR jako sledovací nástroj, ale neměl by to být jediný kanál informací. Dodavatel by měl s klientem komunikovat týdně na osobních setkání či telefonicky [14].

WRR lze přizpůsobit potřebám projektu, ale do všech WRR by mělo být zahrnuto šest hlavních částí:

- Struktura projektu, která obsahuje seznam odpovědností a kontaktů, smluvené náklady a čas na realizaci projektu.
- Aktuální milníkový harmonogram upravený podle odchylek a porovnání s původním harmonogramem.
- Změny a dokumentace všech změn.
- Odchylky a dokumentace všech událostí, které odchylku nákladů, času, nebo kvality zapříčinily.
- Měření výkonu dodavatele, která dominantní informací ukazuje hodnotu a kvalitu služby dodavatele.

- Plán řízení rizik, který je v rámci WRR jen shrnutím těch nejvýznamnějších rizik z úplného plánu řízení rizik. Úplný plán řízení rizik je veden jako samostatný dokument a je klientovi k dispozici kdykoliv k nahlédnutí [4].

Rozdíl od klasických dokumentů sledujících výkon projektu je to, že WRR sestavuje přímo dodavatel, který má nejpřesnější a nejobektivnější informace na rozdíl od klienta.

Kompilací všech WRR je tzv. Director's Report (DR), který shrnuje informace:

- o výkonu společnosti,
- o výkonnosti všech subdodavatelů,
- o výkonu jakéhokoli oddělení nebo jednotlivce v organizaci,
- nejrizikovější projekty, které vyžadují pozornost,
- projekty, které nejsou v souladu s BVA,
- hlavní zdroje rizika v organizaci.

DR tedy integruje a zjednodušuje informace o společnosti na základě více projektů bez ohledu na předmět projektu a používá se k porovnání výkonů dodavatelů mezi sebou.

WRR a DR jsou klíčem ke zmírnění byrokracie v celém dodavatelském řetězci. Účelem těchto zpráv je vytvořit transparentní systém pro všechny zúčastněné strany, pomocí něhož si dokáží rychle a efektivně předávat informace, a který nechává prostor k neustálému zlepšování. Ani jeden z dokumentů nenahrazuje smluvní dokumenty, ale zprávu o riziku lze považovat za klíč k úspěšnému projektu, pokud se zpráva neprovádí každý týden a včas, svědčí to o nezdravém projektu [4].

2.8. Shrnutí

Pomocí Best Value je pro klienta zajištěn výsledný produkt v co nejlepším poměru ceny a kvality. Nejlepší dostupné nástroje k realizaci, jako jsou vědomosti, odbornost a informace jsou nabízeny na trhu, nikoli u klienta, proto je klient hledá v expertním dodavateli. Dodavatele, který takové nástroje ovládá, lze rozpoznat dle vypovídajících dominantních informací obsažených v nabídce. Po identifikaci a ověření nejlepšího dodavatele se přistoupí k realizaci projektu. Realizační fázi řídí dodavatel a klienta pouze informuje o postupu prací.

Přesto že byly popsány a shrnuty základní myšlenky BVA neexistuje žádný podrobný návod v žádné odborné knize, ani není na žádném konkrétním příkladu popsán univerzální proces aplikace BVA, protože žádný projekt není stejný a ke každému je třeba přistupovat individuálně. Dvojnásob to pak platí pro stavebnictví.

Úspěšnost realizace projektu pomocí BVA je otázkou spíše umění, citu a zkušeností, které lze získat pouze aktivní účastí v procesu od tvorby zadávací dokumentace po ukončení projektu. A pokud takové zkušenosti nemáme, je na místě vyhledat pomoc někoho, kdo takovou zkušenost má.

3. USA

Nejdříve byla naprostá většina veřejných zakázek v USA soutěžena na nejnižší hodnotu s tradičním dodavatelským systémem D-B-B, což často vedlo k nekvalitním výsledkům, prodlužování času výstavby a tak dále. V sedmdesátých letech 20. století se začaly

objevovat různé alternativní metody zadávání. Metody se zkoušely na různých projektech, a ne všechny se osvědčily tak, aby se začaly běžně používat [16].

Metoda BVA poprvé uvedena právě ve Spojených státech Amerických, kde je postup její implementace zdouhavější než kde jinde. Jak bylo řečeno poprvé byla představena roku 1991 v disertační práci Deana T. Kashiwagiho na ASU. Úplně poprvé byla metoda použita v roce 1991 pro výběr střešního systému v Severním Michiganu, v té době se vycházelo pouze z minulých hodnocení výkonosti a metoda byla na začátku svého vývoje, takže se jednalo o v mnoha ohledech jiné BVA, než ho používáme dnes. Původně se používala pouze jako metoda pro zadávání zakázek, dnes je kladen důraz na celé projektové řízení a došlo k výraznému zjednodušení, které usnadňuje implementaci a udržitelnost systému [16]. V roce 1992 D.T. Kashiwagi založil organizaci s názvem Performance Based Studies Research Group (PBSRG) seskupující odborníky, kteří mu pomáhali se zdokonalením jeho metody [3]. Že metoda měla plno nedostatků se ukázalo již během let 1994 až 1999, kdy byla metoda Best Value testována jako metoda pro zadávání zakázek na přibližně 700 menších projektech jako jsou rekonstrukce zastřešení, rekonstrukce podlah, výmalby, nebo úklid. Jednalo je o zakázky soukromých společností jako byly např. Intel, Motorola, IBM, Honeywell a další. Metoda zatím nebyla natolik vyvinuta, aby zvládla větší projekty. D.T. Kashiwagi a jeho tým sledovali průběh zadávání zakázek, pracovali metodou pokus-omyl, po dokončení projektu identifikovali problém, jeho příčinu a snažili se o nápravu a nové řešení při dalším projektu. V této fázi šlo hlavně o sbírání dat, zejména o data hodnotící spokojenost zákazníků, výkon a dobu trvání. Do této doby žádný dodavatel o svých zakázkách taková data neshromažďoval [13].

V letech 1991 až 2005 pracoval tým PBSRG se společnostmi, které měly o novou metodu zájem. Společně se snažili identifikovat zdroj problémů v jejich systému zadávání zakázek a zjednat nápravu. Stále se ale nejednalo o implementaci změny do celého procesu realizace zakázek, protože společnosti nebyly ochotny vzdát se kontroly nad projekty a přenechat řízení na dodavateli, ale zároveň je lákaly projekty bez odchylek a vysoká rychlost realizace. Mezi klienty patřili např. stát Georgia, Schering Plough, Raytheon, New York Port Authority, Federal Aviation Administration. Poskytnuté případové studie vedly k zjištění, že právě byrokratizace a řízení investorem byly hlavním zdrojem odchylek [13].

Čísla z oblasti stavebnictví a informačních technologií před rokem 2007 ukazovala, že pouze 2,5 % ze všech projektů je po dokončení považováno za úspěšné, pouze 30 % projektů je dokončeno s menší než 10% odchylkou v nákladech nebo čase a neefektivní řízení stojí společnosti mezi 15,6 a 36 mld. dolarů ročně [17].

Od roku 2005 pak tým pracoval hlavně na udržitelnosti metody ve fungování celé organizace. Bylo třeba udržet společnosti v pokračování používání metody, a to nešlo bez lidí, kteří by metodě dokonale rozuměli. Proto PBSRG začala s certifikací expertů, kteří by udrželi společnost ve využívání metody BVA [13].

Od počátku používání alternativních metod bylo realizováno množství projektů, které byly vyhodnocovány v různých studiích s výsledky více než uspokojivými. [18]

V dubnu 2018 vypracovala organizace Federal Highway Administration, kterou můžeme považovat za ekvivalent českého ŘSD, studii, která prokazuje výhodnost použití alternativních metod.

Do studie bylo zapojeno 291 dokončených projektů z celého území USA. Všechny projekty se týkaly infrastruktury a byly vybrány tak, aby reprezentovaly co nejobektivnější výsledky [19].

Výsledkem studie bylo několik zjištění. Při realizaci zakázek jsou často používány tzv. alternativní metody zadávání zakázek. Obecně při použití jedné z metod CM/GC¹, D-B/BV a D-B/LB ušetří průměrně 40 až 60 % času oproti metodě D-B-B, jak je vidět v tabulkách 5 a 6, zároveň se při použití některé z alternativních metod zvyšuje přesnost počátečního údaje o ceně zakázky. Jistotu ceny projektu zjišťujeme zpravidla u jednotlivých metod v různých fázích projektu, i toto je vidět v tabulkách 5 a 6.

Tabulka 6 Doba dosažení nákladové jistoty pro projekty mezi \$2mil a \$10mil, vlastní zpracování dle [19]

Dodavatelský systém	Průměrná doba dosažení jistoty nákladů [dny]	Průměrná doba trvání projektu [dny]
D-B-B	802	1506
D-B/LB	297	773

Tabulka 7 Doba dosažení nákladové jistoty pro projekty mezi \$10mil a \$50mil, vlastní zpracování dle [19]

Dodavatelský systém	Průměrná doba dosažení jistoty nákladů [dny]	Průměrná doba trvání projektu [dny]
D-B-B	1184	2130
CM/GC	329	662
D-B/BV	765	1420

U D-B-B projektů se často stává, že konečná cena za projekt je výrazně vyšší, než byla cena nabídková, což je způsobeno množstvím změn, jak je vidět v tabulce 7. Právě díky tomu se konečné ceny často rovnají, nehledě na použitý dodavatelský systém, přestože při počátečním odhadu se tradiční projekty D-B-B zdají cenově výhodnější.

Tabulka 8 Důvody změn a jejich vliv na cenu projektu, vlastní zpracování dle [19]

Změny	D-B-B	CM/GC	D-B/LB	D-B/BV
Dodavatelské změny	1.2%	0.7%	1.6%	1.9%
Změna množství	1.1%	0.3%	0.6%	0.2%
Nepředvídatelné změny	2.4%	1.5%	1.8%	1.8%
Chyby a nedostatky PD	0.9%	0.6%	0.1%	0.5%
Jiné	0.1%	0.2%	0.8%	0.3%
Celkový rozdíl od nabídkové ceny	5.8%	3.4%	5.0%	4.7%

O výhodnosti použití alternativních způsobů vypovídá i průměrná rychlost výstavby spočítaná jako celkové náklady děleny celkovým počtem dnů realizace, jak je vidět v tabulce 8. Metoda s vyšší intenzitou potřebuje méně času na realizaci a tím opět šetří náklady.

¹ Construction management/ General contractor je alternativní dodavatelský systém, který umožňuje zadavateli vybrat si manažera stavby na základě kvalifikace. Celý projekt je zahrnut v jedné smlouvě. CM/GC koordinuje veškerou subdodavatelskou práci a je zároveň generálním dodavatelem. K výhodám patří rychlost, dobrá koordinace mezi architektem/inženýrem a CM/GC což vede k úsporám nákladů [64].

Tabulka 9 Rychlost výstavby, vlastní zpracování dle [19]

Dodavatelský systém	Průměrné náklady	Průměrná rychlost výstavby [\$/den]
D-B-B	\$21 687 447	12 802
CM/GC	\$41 368 952	46 450
D-B/LB	\$12 249 585	12 816
D-B/BV	\$48 532 458	28 527

Tabulka 10 Nárůst ceny a doby výstavby, vlastní zpracování dle [19]

Dodavatelský systém	Průměrný nárůst doby realizace	Průměrný nárůst ceny
D-B-B	38%	9,5%
CM/GC	76%	6,0%
D-B/LB	18%	5,7%
D-B/BV	31%	5,5%

Ze všech tabulek lze vyčíst, že alternativní metody jsou na tom výrazně lépe než tradiční metoda D-B-B. Souhrnně lze říci, že alternativní metody zadávání zakázek při realizaci šetří čas, počáteční odhad nákladů je přesnější a rychlost výstavby je vyšší. Studie měla pomoci zadavatelům s výběrem metody pro konkrétní projekty a ukázat zadavatelům, že se alternativních metod nemusí bát.

Studie se sice týkala různých alternativních metod zadávání, ale i tak je z výsledků vidět, že v USA mají projekty s použitím BVA úspěch.

Momentálně si je vláda vědoma výhod metody Best Value a například skrze The Institute for Public Procurement (NIGP) nabádá k zvažování všech požadavků projektu vedoucí k vyšší hodnotě výsledku, k informovanosti zadavatelů o alternativních metodách zadávání a vybízí k širšímu používání metody [20]. NIGP vyvíjí, podporuje a propaguje oblast veřejných zakázek. NIGP nabízí svým členům množství služeb prostřednictvím špičkových vzdělávacích a výzkumných programů, odborné podpory a technických služeb. NIGP seskupuje více než 15 000 odborníků nejen z území Severní Ameriky, kteří mají přístup do knihovny dokumentů souvisejících s nabídkami, mají možnost se účastnit zdarma webinářů a tvoří tak kooperující síť odborníků na veřejné zakázky v Severní Americe.

Jelikož je metoda prvotně navržena pro americké prostředí, lze ji používat bez právních problémů, ale USA je rozdělena na jednotlivé státy a každý stát má své úřady pro stavební průmysl a infrastrukturu. Metoda tedy není využívána všude se stejnou frekvencí, ale jedna ze studií například uvádí, že 66 % ze 44 úřadů spravujících dálnice má s metodou alespoň nějaké zkušenosti [21]. Dále The General Services Administration Public Building Services zadává všechny nové zakázky na výstavbu budov od roku 2003 metodou BVA [22], nebo dle studie amerického námořnictva metoda BVA snižuje nárůst nákladů z 5,7 % na 2,5 % a snižuje počet claimů a sporů o 86 % oproti tradičním metodám [23]. Neexistují souhrnné informace o všech státech, ale například Caltrans, což je odbor dopravy pro stát California uvádí, že poslední 4 velké D-B projekty jsou soutěženy metodou Best Value [24].

NIGP, National Cooperative Highway Research Program (NCHRP) a další organizace se snaží informovat co nejširší publikum a co nejvíce podporovat jednotlivé úřady v propagaci BVA na jejich území. Dále existuje hned několik metodik a návodů, jak konkrétně BVA používat v jednotlivých státech. Články se objevují v různých odborných časopisech a všechny ukazují na příznivé výsledky projektů s použitím BVA.

4. Nizozemí

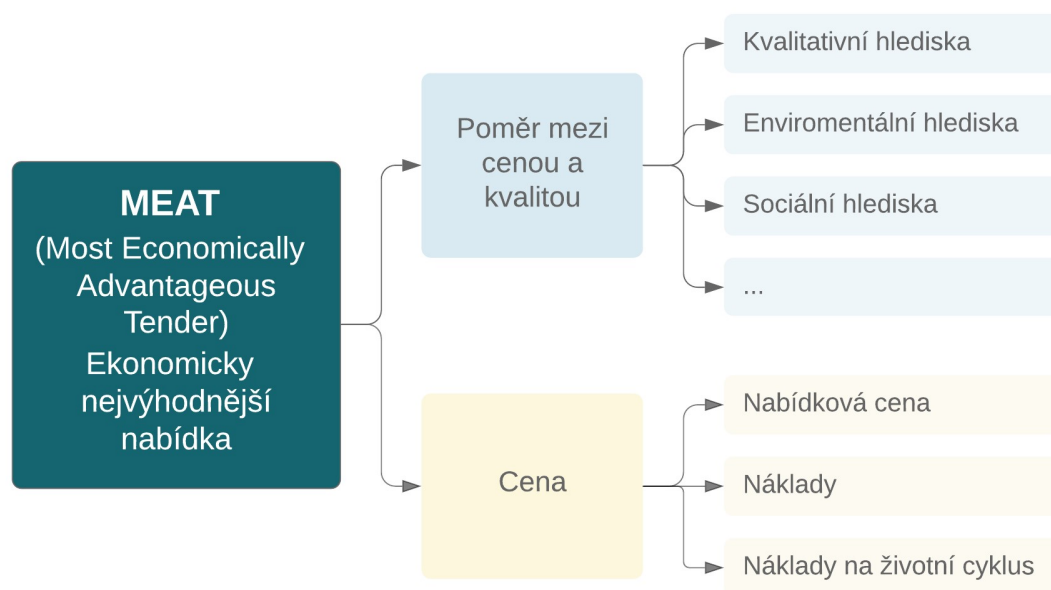
Stejně jako v jiných státech i v Nizozemsku se nejvíce zakázek soutěžilo na nejnižší cenu a stejně jako v jiných státech to vedlo k problému s kvalitou výsledných produktů, s transparentností a k podvodnému jednání. Situace se vyostřila v prosinci 2002, kdy byla zveřejněna zpráva o stavu nizozemského stavebního průmyslu a bylo dokázáno, že se celé stavební odvětví účastnilo nezákonných praktik, jako byly neoprávněné dotace, falešné licence, úplatky pro politiky a vysoké vládní úředníky, monopolizace a prosazování cen a množství dalších podvodů [25]. To vedlo parlament k vytvoření výboru pro stavební podvody, který vydal tři základní doporučení pro veřejné zadavatele. Prvním bylo sjednotit politiku zadávání veřejných zakázek, druhým doporučením bylo přizpůsobení svých politik směrem k dodavatelským systémům jako je Design-Build Design-Build-Finance-Maintain a za třetí zadávat zakázky podle kritérií kombinující cenu i kvalitu [26].

Veřejní zadavatelé se tedy snažili zadávat zakázky tak, aby vítězila nabídka s nejlepším poměrem ceny a kvality, a to konkrétně pomocí metody nejvíce ekonomicky výhodné zakázky, tj. Most Economically Advantageous Tender (MEAT). V roce 2008 měl dokonce Rijkswaterstaat ambice do roku 2012 zadávat 90 % zakázek metodou MEAT [27].

MEAT nejčastěji používala tři způsoby hodnocení ceny a kvality:

- Bodování: cena i kvalita jsou hodnoceny v bodech. Nejvíce ekonomicky výhodná zakázka (MEAT) je nabídka s nejvyšším skóre.
- Monetizace: všechna kvalitativní kritéria jsou přepočítána na peníze a přepočítaná cena kvality se odečte od nabídkové ceny. Nejvíce ekonomicky výhodná zakázka je nabídka s nejnižší výslednou cenou.
- Poměr ceny a kvality: body za kvalitativní kritéria se dělí nabízenou cenou. MEAT je nabídka s nejvyšším skóre [27].

Obrázek 5 Hodnotící kritéria veřejných zakázek podle evropského práva, vlastní zpracování dle [28]



Metoda ale nebyla vždy úspěšná, protože podle evropského práva musí být všechna kritéria pro zadání zakázky objektivní, aby byly splněny základní požadavky na transparentnost, nediskriminaci a spravedlivou hospodářskou soutěž. Naplnit právní požadavky a vhodně stanovit kritéria zakázek není vůbec jednoduché, například někteří zadavatelé se zaměřili silně na transparentnost a kritéria se způsobem jejich hodnocení popsali tak přesně, že všichni dodavatelé vytvořili v podstatě stejné nabídky splňující zadavatelovy požadavky a nebylo možno rozeznat kvalitativní rozdíly. Výsledek tohoto zadávacího řízení je pak srovnatelný se zadávacím řízením na nejnižší cenu [27].

Poprvé byla metoda BVP představena Holanďanům samotným D. Kashiwagim v roce 2002 na několika schůzkách s managementy staveb, které zorganizoval George Ang (tehdejší vedoucí pracovník v Rijksgewebouwendienst (nizozemská vládní agentura pro stavebnictví)). V následujícím roce se zaměstnanci ministerstva dopravy a zaměstnanci velké dodavatelské společnosti účastnili konference na téma Best Value Procurement v Arizoně. Následně v roce 2005 uskutečnili první zadávací řízení metodou BVP a stali se tak prvními Evropany, kteří zkusili americkou metodu Best Value aplikovat v místních a obecně evropských podmínkách za spolupráce Deana Kashiwagiho a jeho PBSRG. Prvním projektem z roku 2005 se staly údržbové práce v Nizozemské fakultní nemocnici Radboud UMC v hodnotě 700 tis. Eur (17,8 mil. Kč). V dalších letech následovalo mnoho dalších projektů a mnoho dalších úředníků se zúčastnilo každoroční konference v Arizoně [26].

Z legislativního pohledu metoda BVA může být na území použita s drobnými úpravami. Stejně jako v České republice a v ostatních členských státech dle směrnice evropského parlamentu a rady 2014/24/eu. Nejzásadnější úpravou se týká kritéria přidané hodnoty, jejíž cena již musí být započítána jako součást nabídkové ceny.

Důležitým milníkem pro BVP v Nizozemsku bylo rozhodnutí Rijkswaterstaat z roku 2009 zadat 16 významných silničních projektů pomocí BVP. Takzvaný Fast Track Program

(Programma Spoedaanpak Wegen) je největším BVP programem na světě s hodnotou 600 mil. Eur (15,3 mld. Kč) [26].

V Nizozemí průměrná doba od nápadu k dokončení výstavby nové silnice byla 20 let. Většina populace žije na malém území kolem největších měst (Amsterdam, Rotterdam, Haag a Utrecht) a to bylo důvodem velkých zácp na hlavních silnicích v oblasti. V roce 2009 bylo Nizozemsko rozhodnuto pro změnu. Byl přijat zákon s názvem „Besluitvorming Versnelling Wegprojecten“ (Rozhodnutí o urychlení silničních projektů), který zjednodušoval některé postupy týkající se životního prostředí platný pro 30 zásadních projektů zlepšujících současnou dopravní situaci. Fast track program zahrnoval 16 z 30 projektů a aby byla výstavba co nejrychlejší, začalo se se zadávacím řízením dříve, než byly hotovy územní plány, což s sebou neslo rizika, ale přispělo k urychlení realizace, od toho se taky název programu „fast-track“ [29]. 16 projektů bylo rozděleno do 6 zakázek, které mělo na starost 6 týmů plus jeden „core team“ zastřešující celý program. Fast track program byl největším pilotním projektem BVP na světě [29].

Ředitel nizozemské konzultační společnosti zaměřující se na Best Value Pascal Evertz shromáždil data z 35 dotazníků z 12 projektů 4 společností z období 2014-2018, ze kterých vyplývá, že členové společností, kterých se dotazoval jsou spokojenější s metodou BVP než se tradičním způsobem zadávání zakázek, jak je vidět v tabulce Tabulka 11.

Tabulka 11 Spokojenost s metodou BVP, vlastní zpracování dle [22]

Č.	Měřená kritéria	Bodová škála	Tradiční metoda zz	BVP
1	Proces zkracuje čas na pořízení projektu/služby	1-10	5,8	8,4
2	Proces zajišťuje lepší plánování dodavatele před zahájením projektu	1-10	5,6	8,9
3	Proces je jednoduchý a snadno implementovatelný	1-10	7	8,2
4	Proces je efektivní (minimalizuje náklady, čas a úsilí)	1-10	5,7	8,6
5	Proces identifikuje nejvyšší kvalitu při nejnižších nákladech	1-10	6,7	8,7
6	Proces snižuje rizika pro klienta	1-10	6,1	8,7
7	Celková spokojenost s procesem	1-10	6,3	8,8
	Průměr		6,2	8,6

Hodnoty z tabulky se však týkají pouze fáze výběru dodavatele (metody BVP), aby mohla být posuzována celá metoda BVA je důležité začít shromažďovat údaje o fázi realizace projektu. Na to také Kashiwagi na loňském Best Value kongresu upozornil a povzbudil odborníky v oboru Best Value v Nizozemsku, aby více využívali týdenní report o rizicích (WRR) a zprávu ředitelů (DR). Oba dokumenty jsou určeny ke sledování kvality ve fázi realizace projektu nebo služby. To umožňuje dodavateli měřit výkon a vytvářet transparentnost [30].

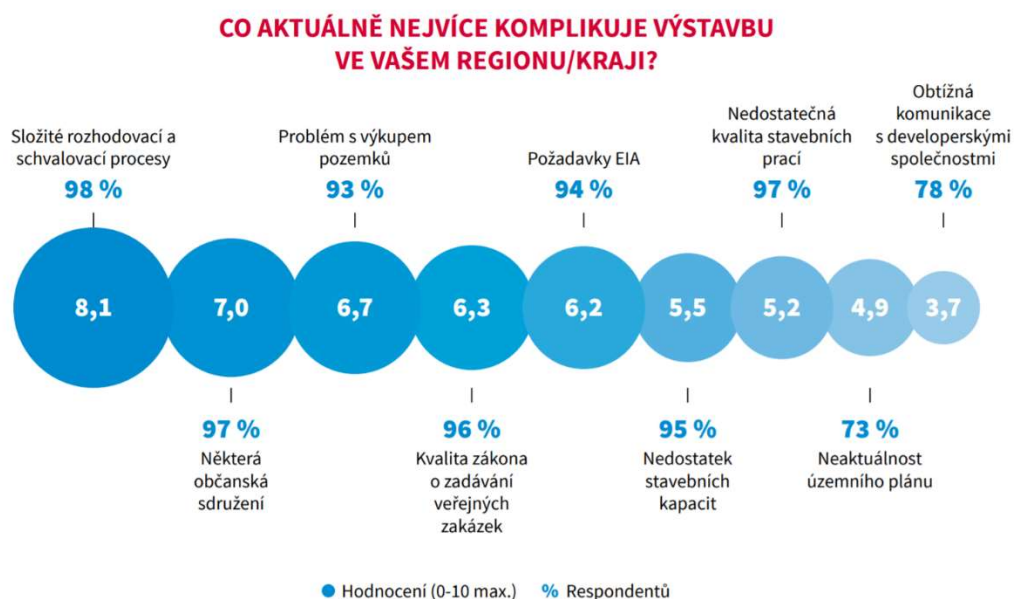
Z výsledků nizozemských projektů lze odvodit, že po 16 letech zkušeností pro ně již BVP není novinkou a dokáží efektivně vybírat dodavatele, kteří přinášejí nejlepší poměr ceny a kvality. Dalším logickým krokem je implementovat BVA do větší části organizace.

5. České prostředí

U nás v České republice se naprostá většina projektů zatím zadává na nejnižší cenu, v praxi se pak ukazuje, že výběr dodavatele podle nabídkové ceny vede často k nižší kvalitě, než se kterou bylo počítáno na začátku projektu [31]. Tento problém si jistě uvědomuje nemalá část veřejných činitelů, ale názory na zlepšení situace se různí. Například Jan Skořepa, starosta Rychnova nad Kněžnou tvrdí, že pokud bude projektová dokumentace kvalitně zpracovaná a dobře nastavené technické a kvalifikační požadavky, nebude se zakázkami soutěženými na nejnižší cenu problém, navíc tvrdí, že cena je jediným opravdu měřitelným kritériem [31]. Naopak ministryně pro místní rozvoj Klára Dostálová říká [31], „Zákon nabízí mnoho možností, jak se s touto problematikou vypořádat. Zadavatelé, kteří využívají vícekriteriální hodnocení nám říkají, že je s takovými zakázkami o trochu více práce, ale výsledek stojí za to.“ Je tedy jasné, že univerzální návod na zlepšení situace neexistuje.

Studie společnosti CEEC Research s názvem „Studie veřejné správy 2018“ na základě 113 rozhovorů s vedoucími představiteli veřejného sektoru v ČR uvádí, že nedostatečná kvalita stavebních prací je jednou z příčin komplikací ve výstavbě [32].

Obrázek 6 Příčiny komplikací ve výstavbě dle [32]



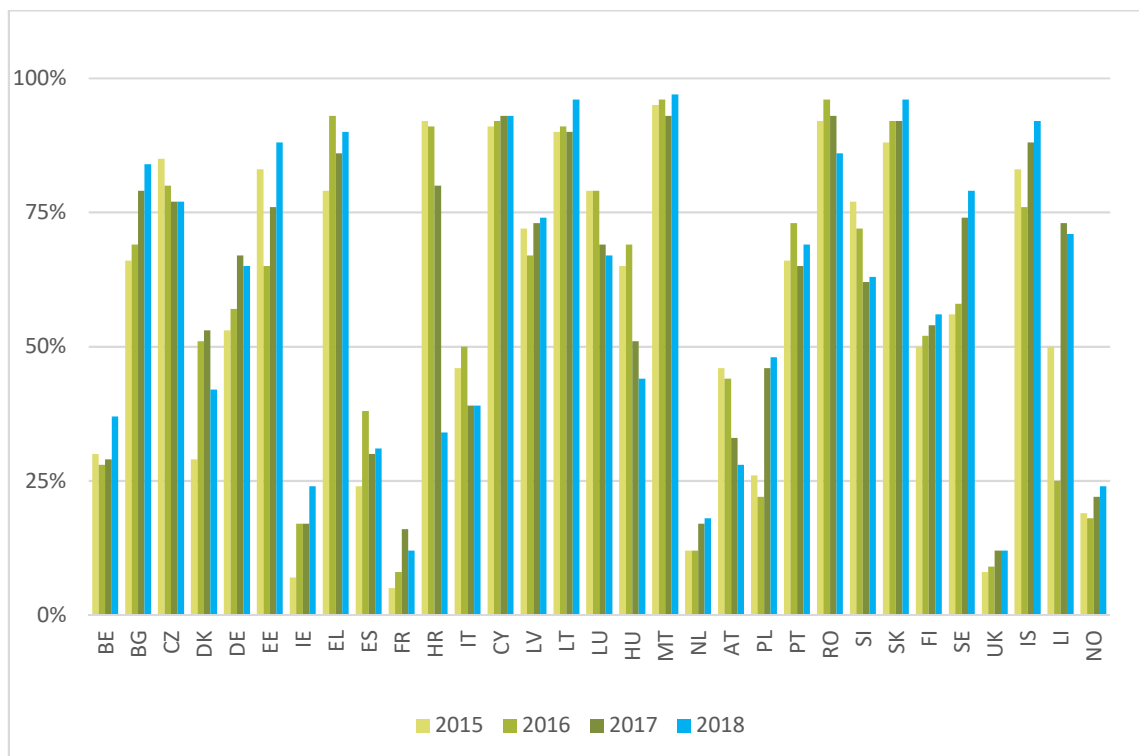
Pokud bychom si vzali příklad od našich evropských sousedů z Nizozemska, kde předpokládáme podobné podmínky jako u nás v ČR, a kteří přibližně před 16 lety pociťovali podobné problémy jako my pociťujeme dnes [33], mohli bychom některé z problémů vyřešit používáním metody BVA, stejně jako to udělali ve Velké Británii nebo ve Francii. Někteří čeští veřejní zadavatelé se s tímto názorem ztotožnili rozhodli se zadat první projekty podle BVA.

Zatím jsme s implementací metody BVA úplně na začátku. Některé počáteční kroky však už byly uskutečněny. Příkladem může být iniciativa Asociace pro rozvoj infrastruktury, nebo zpracovaná metodika pro použití metody HEV, která z BVA vychází s názvem „Metodika pro hodnocení nabídek podle ekonomické výhodnosti pro stavební práce

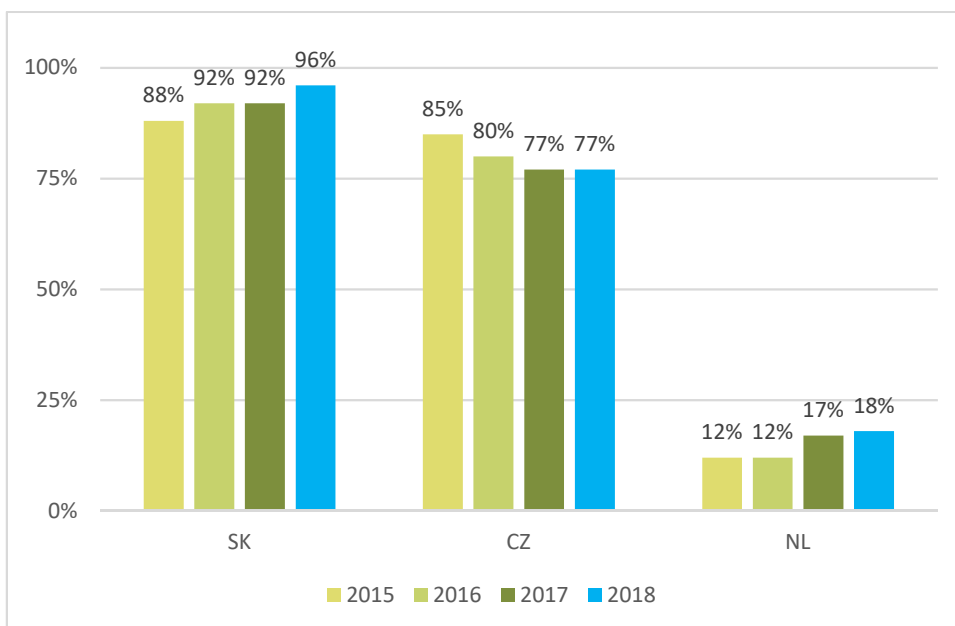
a služby (v prozatímní verzi 2018)“, která byla zpracována společností Klee Consulting s.r.o. a objednaná Státním fondem dopravní infrastruktury [15].

Z následujících grafů 1 a 2 je zřejmé, že v České republice byla na základě pouze cenového kritéria zadána naprostá většina veřejných zakázek, konkrétně v roce 2018 to bylo 77 % všech veřejných zakázek. Pozitivum můžeme blíže vidět v grafu 2, z kterého je patrné, že se procento snižuje. V této práci se provádí srovnání hlavně s Nizozemskem a jak zřejmé, úroveň Nizozemska, která se pohybuje kolem 20 %, zatím nedosahujeme. Naopak například Slovensko je na tom se zadáváním pouze na cenu ještě hůře a z grafu ani nevyplývá zlepšení, přesto že stejně jako Česká republika se i Slovensko účastní konferencí na témata týkající se hodnocení nabídek, a i oni jsou si vědomi nevhodnosti hodnocení pouze na cenu.

Graf 1 Zakázky soutěžené pouze na cenové kritérium (EU), vlastní zpracování dle [34]



Graf 2 Zakázky soutěžené pouze na cenové kritérium (CZ vs. NL vs. SK), vlastní zpracování dle [34]



Nizozemci dokázali snížit počet zakázek soutěžených pouze na cenu na současných 18 % za 16 let, to je poměrně dlouhá doba, ale je třeba si uvědomit, že když začínali s vícekritériálním hodnocením stáli na začátku změn pro celou Evropu [33]. Když se mluví konkrétně o metodě BVA opět to byli Holanďané, kdo s touto metodou v Evropě začínal. Můžeme tedy doufat, že díky jejich zkušenostem bude naše cesta k běžnému používání metody kombinující cenu a kvalitu kratší. O to více, když jsou ochotni s námi svoje zkušenosti sdílet.

Přes veškerou podporu a výsledky ze zahraničí hovořící o úspěchu metody stojí v cestě implementace metody v ČR množství překážek. Obecnou překážkou je strach ze změny, která často přináší větší chaos do zaběhlého systému, byrokratizaci, nepřehlednost a další, přestože víme, že současné zadávání veřejných zakázek jednoznačně není dobře fungujícím systémem. Tento zaběhnutý systém však stále dokola selhává stejným způsobem, a to přináší pocit jistoty a díky tomu i jistého smíření a nechuť ke změnám. Metoda BVA je ve výsledku jednoduchá, méně byrokratická a transparentnější, ale takový stav nastane až po překonání počátečních překážek a po optimalizaci metody pro místní podmínky. Popřípadě lepším řešením by bylo nastavení místních podmínek tak, aby vyhovovaly metodě BVA, ale to není jednoduchá změna a znamenala by celkem rozsáhlé změny v legislativě, které by se netýkali pouze metody BVA, ale zasáhly by celé zadávání veřejných zakázek a možná ještě další legislativní oblasti. Ať už se bude jednat o jakoukoli změnu je třeba aby byli všichni účastníci změny otevření novým věcem, zbavili se strachu, aby nebyli předpojatí, jedině tak je šance věci změnit, zlepšit a inovovat.

Dalším obecným problémem při zavádění metody BVA je snaha klienta řídit. Je známo, že vzdát se kontroly je těžké. Pracovníci na vysokých pozicích jako jsou ředitelé a manažeři se s tímto problémem také často potýkají. Umění delegovat práci na jiné zkrátka není jednoduché. Zvláště pokud je neustálá kontrola a řízení v celém systému dlouhodobě zažitá, což pro Českou republiku jednoznačně platí. Většina veřejných zakázek je řízena zadavatelem veřejných zakázek, kde stojí v čele generální dodavatel je velmi málo. Strach z dobrovolné ztráty kontroly je spojena s předpokladem, že

dodavatel práci neodvede dostatečně kvalitně nebo podle klientových předpokladů, takový strach je ale iracionální, pokud je zakázka dobře připravena a řídí se pokyny BVA. Strach z jiného výsledku, než byl předpokládán je eliminován dobře připravenou zadávací dokumentací, a hlavně ověřovací fází, kde je finálně dohodnut rozsah a způsob provedení zakázky. Pokud jsou tyto kroky provedeny s dostatečnou pečlivostí při podpisu smlouvy jsou všechny zúčastněné strany s rozsahem dodávaným dodavatelem seznámeny a rozumí mu. Strach ze ztráty kontroly je také iracionální, protože kontrola probíhá, a dokonce efektivněji než v tradičních zakázkách. WRR je všem zúčastněným stranám distribuován každý týden, navíc informace jsou přesnější, protože pochází přímo od dodavatele, a ne prostým pozorováním klienta. Navíc je díky BVA možno v zadání zakázky požadovat od dodavatele nejen produkt nebo službu ale i nástroj, pomocí kterého bude dodavatel kontrolovat sám sebe. Jinými slovy způsob, jak transparentně a jednoduše ukázat klientovi postup prací, nejlépe pomocí nějakých výkonnostních metrik.

Příkladem českého projektu, kde se ukázalo, že by byla metoda BVA v kombinaci s dodavatelským systémem D-B lepší volbou, než bylo zadání na nejnižší hodnotu s dodavatelským systémem D-B-B je stavba D6 obchvat Řevničova. Na stavbě vzniklo vinou objednatele zpoždění o 12 měsíců. Dodavatel, v tomto případě Metrostav a.s., navrhl způsob řešení, jak při výstavbě mostu přes rokli Krušovického potoka, který je v harmonogramu na kritické cestě, zrychlit a zpoždění dohnat. Vyjednána byla změna technologie výstavby. Místo betonáže do posuvné skruže, byla navržena skruž pevná, oba mosty se v návrhu realizovaly najednou a zemní práce mohli být díky změně technologie prováděny současně s výstavbou. Návrh zkrátil dobu výstavby o 10 měsíců a byl oceněn na 92 mil. Kč. ŘSD porovnála vícenáklady akcelerace s náklady na tzv. celospolečenské škody, které činily přes 220 mil. Kč a rozhodla se uzavřít s dodavatelem dohodu o změně [35].

Tabulka 12 Výsledky stavby D6 obchvat, Řevničov, vlastní zpracování dle [35]

	Prodloužení doby výstavby [měsíce]	Vícenáklady
Původně	12	220 000 000 Kč
Po změně	2	92 000 000 Kč
Rozdíl	-10	-128 000 000 Kč

Při použití BVA by dodavatel mohl zvolit jinou technologii hned na začátku projektu, doba výstavby by byla hned na začátku o 10 měsíců kratší, a ještě by se ušetřil čas strávený navrhováním a schvalováním změn, které by vůbec nemusely nastat.

BVA tedy přináší možnost k nápravě špatné situace v kvalitě stavebních prací, ale také přináší větší rychlost výstavby, přehlednost, méně byrokracie a více transparentnosti.

Podle prezentovaných výsledků a stoupajícímu množství projektů zadávaných a realizovaných podle BVA můžeme usoudit, že metoda plní očekávání a je použitelná nejen v USA ale i v Evropě. Otázkou zůstává, proč tedy již není plošně používána i u nás? Kromě obecných překážek, které by snad nebylo tak složité překonat stojí v cestě ještě několik překážek týkajících se spíše prostředí změny a legislativy.

5.1. Právní prostředí

Základním stavebním kamenem pro zadávání veřejných zakázek je zákon o zadávání veřejných zakázek 134/2016 Sb., který nabyl účinnosti 1. října 2016 a přinesl změny, která se snaží jít vstříc vícekriteriálnímu hodnocení a tím i metodě BVA.

Od roku 2016 může zadavatel kontrolovat splnění kvalifikačních podmínek pouze u vítězného dodavatele [36], což ulehčilo jak zadavateli, tak dodavateli, který není zatížen byrokracií a snižují se mu tak náklady na účast ve veřejné zakázce. Dalším krokem k zefektivnění je nově možnost předběžné tržní konzultace, kde se zadavatel ještě před zadáním zakázky seje s odborníky či dodavateli a s cílem připravit zadávací podmínky a informovat dodavatele o svých záměrech a požadavcích [36]. Další změnou je možnost podávání nabídek tzv. dvouobáلكově, kdy jsou kvalitativní aspekty podávány v jedné obálce a cena v druhé. Poslední významnou změnou je povinnost hodnotit zakázky podle ekonomické výhodnosti [36], oproti minulosti, kdy bylo na výběr mezi ekonomickou výhodností a nejnižší nabídkovou cenou. Avšak ekonomická výhodnost může být zadavatelem určena jako nejnižší nabídková cena. Výjimkou řízení, ve kterém nejnižší cena být použita nemůže je soutěžní dialog a inovační partnerství. Ve veřejné soutěži vedené soutěžním dialogem, by celý dialog postrádal smysl, kdyby byla cena jediným kritériem. Další výjimkou jsou na „Zdravotní péče, sociální péče a související služby“ a „Jiné služby pro veřejnost, sociální služby a služby jednotlivcům včetně služeb poskytovaných odbory, politickými organizacemi, sdruženími mládeže a jinými službami organizovanými na základě členství“ zadávané ve zjednodušeném režimu a na zakázky z oddílu 71 hlavního slovníku jednotného klasifikačního systému „Architektonické, stavební, technické a inspekční služby“. Zákon ale nestanovuje, jakou maximální váhu má nabídková cena mít, zadavatel tedy může vážit kvalitu 10 % a cenu 90 %. Z logiky tedy vyplývá, že se o reálnou změnu nejedná a pro zadávání zakázek na kvalitu se ve skutečnosti nic nemění.

I po změně ZZVZ (Zákon o zadávání veřejných zakázek 134/2016 Sb.) zůstává rozhodnutí, zda soutěžit pouze na nejnižší cenu většinou v rukou zadavatele a záleží pouze na jeho uvážení. Možností by bylo upravit zákon tak, aby v některých případech vícekriteriální hodnocení vynucoval. To by jistě zvýšilo počet zakázek zadávaných tímto způsobem a uspíšilo proces zařazení mezi klasické metody zadávání. Další možností je například vydat zákon upravující podmínky zadávání jen pro určitý počet konkrétních projektů, které jsou vhodné pro BVA a potřeba jejich rychlé realizace je vysoká, jako to udělali v Nizozemí v roce 2009. Dle studie veřejné správy z roku 2018 si i 96 % vedoucích představitelů veřejného sektoru v ČR myslí, že špatná kvalita ZZVZ je také důvodem komplikací ve výstavbě, jak je vidět na obrázku 6 [32].

Největší změnou, kterou musí BVA projít při implementaci do českého právního prostředí je změna kritéria přidané hodnoty. Přidaná hodnota v originální metodě BVA není zahrnuta v nabídkové ceně, ale je oceněna zvlášť a je na klientovi, zda návrh přidané hodnoty nechá dodavatele zrealizovat. ZZVZ ale jasně přikazuje, že nabídková cena je konečná a nelze ji měnit po podání nabídky [36]. Cena přidané hodnoty v legislativních podmínkách ČR tedy musí být zahrnuta již v nabídkové ceně, což významně ovlivňuje koncept přidané hodnoty. V těchto podmínkách je přidaná hodnota spíše hodnota, kterou klient získá, pokud se dodavatelem stane onen účastník, který přidanou hodnotu představil a přináší, ale zároveň se nezvýší náklady klienta. Příkladem může být situace,

kdy dodavatel vlastní ne běžně dostupnou mechanizaci a v rámci přidané hodnoty představí skutečnost, že díky této mechanizaci dokáže například dokončit projekt rychleji. V tomto případě je přidaná hodnota součástí nabídkové ceny. Možností, jak cenu přidané hodnoty vyjmout z nabídkové ceny a zároveň splnit podmínky ZZVZ ale existují. Jsou to sice zatím jen nevyzkoušené teorie, ale teoreticky by přidaná hodnota mohla být započtena do nabídkové ceny a označena jako další varianta nabídky, nebo by mohlo být s přidanou hodnotou nakládáno jako se změnou ve změnovém řízení. Jde ale zatím jen o teorii, kterou je možno zkusit až po úspěšné implementaci metody s přidanou hodnotou jako součástí nabídkové ceny.

Velkým problémem veřejných zakázek je nízká transparentnost a velké množství zakázek končí ve správním řízení na Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže. Už i jednoduché správní řízení může významně zpomalit realizaci projektu, a to existují případy, kdy dojde k odvolání proti rozhodnutí a případ převezme soud. A i nadále může docházet k opakovaným odvoláním proti rozsudku a spor se v extrémních případech protáhne o několik let až skončí u Nejvyššího správního soudu, nebo Ústavního soudu.

Problém s vleklými spory se může týkat i metody BVA, kde hrozí snaha nevítežných dodavatelů napadat kvalitativní hodnotící kritéria a jejich prokazatelnost. Tomu nelze stoprocentně předejít, je možno se pouze snažit co nejkvalitněji zakázku zadat například za účasti expertů na Best Value. Každopádně je nutno počítat s jistými nedostatky v rámci celého zavádění nové metody do standardním způsoben fungujícího systému, avšak mělo by být v zájmu všech dodavatelů pomoci tuto metodu prosadit na pozici standardně používaných metod, protože přináší lepší podmínky i pro ně. A je jednoznačně kontraproduktivní brzdit pokrok mnohými správními řízeními.

Na druhé straně stojí samotný Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, který přísně postihuje případy kdy jsou hodnoceny nepočitatelná kritéria, příkladem je rozsudek Krajského soudu v Brně ze dne 30.8.2017, sp. Zn. 29 Af 85/2015, který říká že *„Zadavatel je povinen způsob hodnocení v zadávací dokumentaci stanovit takovým způsobem, aby se uchazeči o veřejnou zakázku dozvěděli, nakolik důležité bude pro zadavatele splnění jednotlivých požadavků a za jaký způsob zpracování nabídky obdrží jaký počet bodů. Z uvedených důvodů pak nemůže obstát taková zadávací dokumentace, z níž zadavatelovy požadavky na zpracování nabídky a následně kritéria pro jejich hodnocení nevyplývají jasně, přesně, srozumitelně a jednoznačně, tj. která v těchto ohledech objektivně připouští rozdílný výklad.“* Z toho vyplývá, že zadavatel by měl dopředu vědět jaké kvality nabídky budou jak hodnoceny, což povede k tomu, že všichni dodavatelé odevzdají stejnou nabídku která získá maximum bodů.

Jednoduché řešení na takový typ problémů pravděpodobně neexistuje. Možností je změna ZZVZ směrem k uvolnění požadavků na popis hodnotících kritérií. Změna ale není podmíněčná, dostačující by byla vůle UOHS dovolit co nejhladší průběh změny v zadávacím řízení a nepřinášet další překážky do počátečních nesnázích se zaváděním něčeho nového.

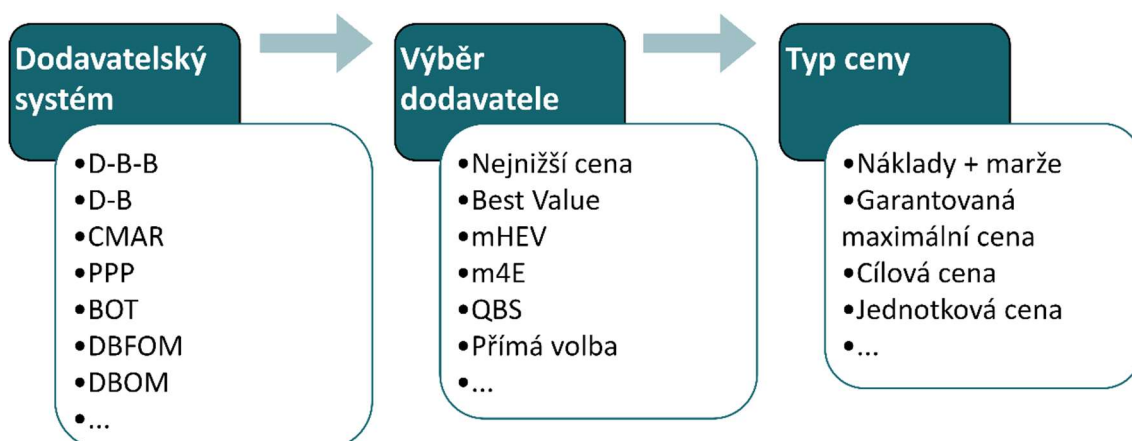
Možné je i předcházení problémům s UOHS tím, že se případné námitky probírají přímo se zadavatelem během osobního setkání po uzavření smlouvy s vítězným dodavatelem. Toto setkání by mělo být diskuzí mezi účastníky a zadavatelem a mohlo by pomoci k vyjasnění nesrovnalostí a tím k poučení se z chyb minulých a zároveň k získání dalších zkušeností jak na straně dodavatelů, tak na straně zadavatele.

5.2. Stavební prostředí

V každé zemi se každý průmysl řídí místními pravidly a zavedenými pořádky a jistá specifika českého stavebního průmyslu mohou zadávání zakázek metodou BVA ovlivnit.

Jedním z takových specifíků je volba dodavatelského systému. Naprostá většina zakázek v České republice je dodávána systémem Design-Bid-Build (D-B-B), česky vyprojektuj-zadej-postav, kdy si zakázku vyprojektuje sám zadavatel, nebo je projektová dokumentace zadána v rámci jiné zakázky a vyprojektována jiným dodavatelem. D-B-B je také nazýván tradičním dodavatelským systémem, právě díky častému používání a tradici. Pro metodu BVA ale není zcela vhodný.























Obrázek 7 Výběr dodavatelského systému, kritéria dodavatele a typ ceny, vlastní zpracování dle [37]



V českém prostředí je však zakotvena tradice samostatných projekčních kanceláří, které se sami účastní soutěží na zpracování projektové dokumentace, bez vlastních zkušeností s realizací. Těmto samostatným projekčním kancelářím zcela chybí odborné znalosti z realizační fáze stavebního projektu. Pokud by bylo projekční oddělení součástí společnosti dodavatele, může být projektová dokumentace vytvořena „na míru“ dané společnosti tzn. vytvořená tak, aby bylo možno využít veškeré know-how společnosti a snížit tak náklady na projekt, nebo projekt dodat ve vyšší kvalitě. Právě to jen jednou z největších předností metody BVA. V co největší míře využít odborných znalostí dodavatele, jenže při D-B-B nedostane dodavatel příliš prostoru k využití svého potenciálu. Technické řešení určuje projekční kancelář bez důležitých informací o dodavateli a jeho možnostech, protože ten v době projektování ještě není vybrán. Následně se vybraný dodavatel musí projektu přizpůsobit, například pronajmout jinou mechanizaci, a to zvyšuje náklady. Částečné upravení projektu „na míru“ dodavateli je možné pomocí změn, jenže změny přináší množství byrokracie, zdlouhavé přesvědčování o vhodnosti změny, povolování a následně účtování více a méně nákladů to vše nepříznivě ovlivňuje dobu realizace.

D-B jako všechny ostatní dodavatelské systémy má své slabé a silné stránky a je vhodný jen na určité typy projektů. Právě nevýhody D-B mohou být důvodem proč není v ČR tak oblíbený, přestože by byl pro některé projekty vhodnější než tradiční D-B-B. Některé nevýhody se při použití s metodou BVA upraví tak, že přestanou být nevýhodami, jak je vidět v tabulce 13.

Tabulka 13 Porovnání vlastností D-B a D-B/BV, vlastní zpracování dle [38] [4]

D-B		D-B/BV	
vysoké náklady na přípravu zakázky		nabídka obsahuje popis plnění, rozsah zakázky, ne detailní řešení	
náročný výběr hodnotících kritérií		hodnotící kritéria jsou daná metodou, je třeba je jen vhodně popsat a konkretizovat	
nedostatečná specifikace v zadání		rady, jak správně specifikovat, umění přichází se zkušeností, přítomnost konzultanta	
rychlost: dvě zadávací řízení v jednom, možnost projektovat a realizovat najednou "fast-track"		-	
vyšší nároky		pohovor jako hodnotící kritérium, integrita dodavatele	
invence dodavatele		dodavatel využívá své odborné znalosti a know-how, invenci může dokázat v kritériu přidané hodnoty	
málo změn: za projekt odpovídá dodavatel, je tvořen "na míru" dodavateli		-	
nižší transparentnost		transparentnost je dosažena nižší byrokracií, jednoduchostí metody a díky WRR	
odpovědnost dodavatele, riziková přírážka		dodavatelem neovlivnitelné riziko nese klient, není třeba rizikové přírážky	
vyšší cena		do ceny se neodráží riziková přírážka, dodavatel efektivně využívá své know-how	
stejná motivace dodavatele i klienta		win-win situace	

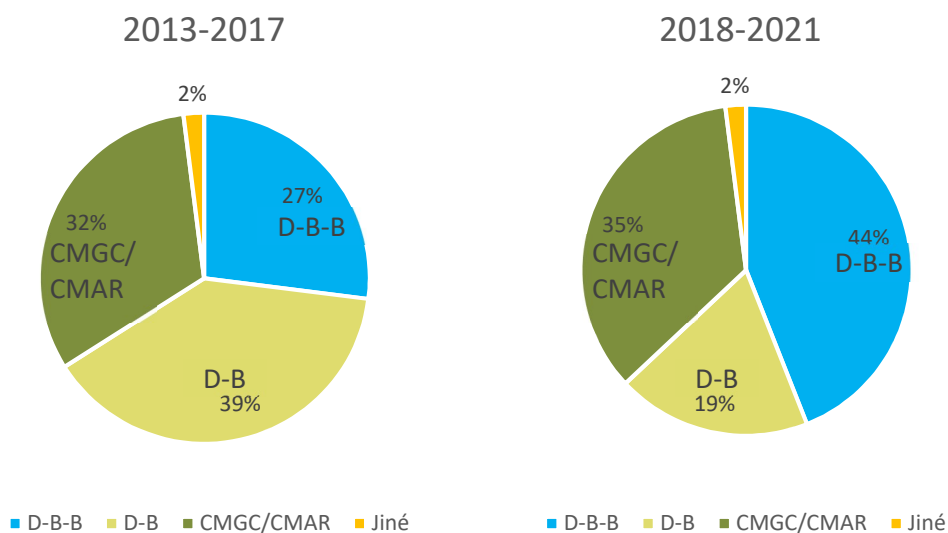
V případě kombinace D-B s BVA jsou téměř všechny nevýhody ošetřeny nebo zmírněny a zůstává jen nabídková cena, která zůstává vyšší než v soutěži na nejnižší cenu. Oproti klasickému D-B je ale snížena o rizikovou přírážku, která může cenu výrazně ovlivnit.

V ČR postupně přecházíme na čím dál tím častější používání standardizovaných smluvních podmínek FIDIC. ŘSD již červenou knihu FIDIC používá celkem pravidelně několik let [39], SŽDC stále více používá své vlastní standardizované podmínky, ale jsou případy, kdy používá FIDIC [40]. Bohužel se stále držíme pouze červené knihy, kde jsou podmínky pro dodavatelský systém D-B-B, ostatní se využití příliš netěší. Ale právě žlutá

kniha FIDIC by metodě BVA vyhovovala a na úplné adaptaci žluté knihy FIDIC na metodu BVA se pracuje [41]. Do budoucna by tedy mohly metoda BVA se žlutou knihou FIDIC usnadnit celý proces zadávání nejen v ČR ale všude na světě.

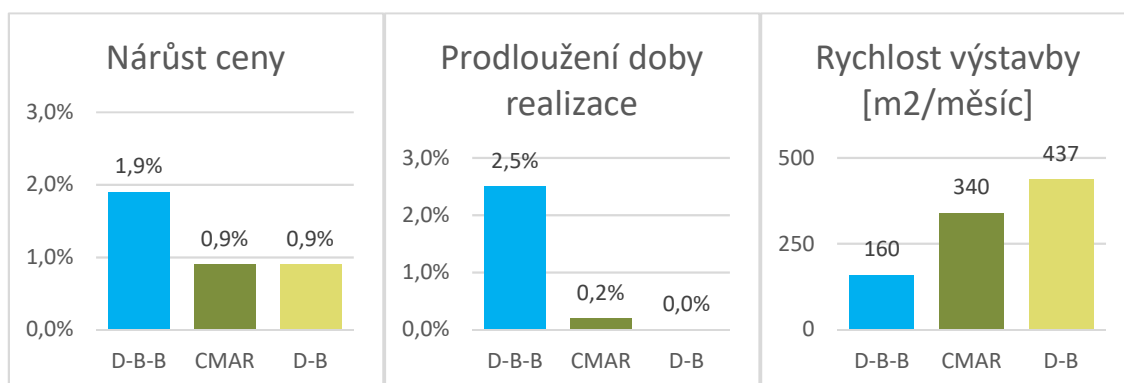
Dodavatelský systém D-B sice ani ve světě není tak rozšířený jako D-B-B, ale v případech, kdy použit byl se těší úspěšnosti. Z následujících grafů je zřejmé, že D-B zabírá v USA velký podíl ze všech používaných dodavatelských systémů na projektech výstavby a jeho popularita roste. V 2018 až 2021 je naplánováno použít D-B u 44 % zakázek [42] [43].

Graf 3 Rozložení dodavatelských systémů v USA, vlastní zpracování dle [43]



K tomu rozhodnutí bylo přistoupeno, kvůli výsledkům, kterých je díky použití D-B dosahováno. Jak ve vidět na grafu Graf 4, průměrný nárůst výsledné ceny projektu od ceny podepsané ve smlouvě o dílo je velmi nízký, průměrné prodloužení doby realizace nulové a rychlost výstavby nejvyšší ze všech zkoumaných. Je tedy logické, že zadavatelé v USA chtějí tyto výsledky využívat v co největším množství projektů.

Graf 4 Výsledky dodavatelských systémů v USA za rok 2018, vlastní zpracování dle [42]



V ČR takové plány zatím v dohledu nejsou. Bohužel se pořád zadává metodou D-B-B a když se k tomu využijí smluvní podmínky FIDIC, je to považováno za pokrok, přitom je ČR prostřednictvím České asociace konzultačních inženýrů (CACE) členem Mezinárodního sdružení konzultačních inženýrů (FIDIC) od roku 1992 [38]. Každá inovace přináší rizika

a jak už bylo řečeno udělat změnu je také obtížné. Pro tak velký krok se musí rozhodnout zadavatel. V ČR máme na pozicích tak velkých zadavatelů, kteří se pro změnu musí rozhodnout tři, jsou jimi Ředitelství silnic a dálnic, Správa železniční dopravní cesty a Ředitelství vodních cest (ŘVC). Tyto organizace jsou financovány z veřejných rozpočtů a tím pádem řízeny vládou. V tuto chvíli už se nejedná jen o rozhodování ekonomické, ale o rozhodnutí politické. Pokud je riziko spojené s inovací systému zadávání zakázek příliš vysoké, vláda není ochotna riskovat své postavení.

Jedním z důvodů, proč zatím není D-B tak hojně využíván může být i tlak projekčních kanceláří, které by při používání D-B přišly o část své práce a byly by nuceny pracovat pro soukromý sektor, nebo se stát součástí nějaké z velkých dodavatelských firem.

BVA lze použít i při dodavatelském systému D-B-B, ale musí být výrazněji upravován. Navíc při použití již hotového návrhu, nemůže dodavatel plně využít svůj potenciál a navrhnout projekt tak, aby vyhovoval jeho vlastním podmínkám. Největší výhoda, kterou BVA přináší se tedy výrazně eliminuje a zůstává jen metoda hodnocení dodavatele na základě multikriteriálního hodnocení.

5.3. Metoda BVA a její alternativy

Jak bylo několikrát řečeno, BVA je primárně vytvořeno pro prostředí USA. Při využití v prostředí České republiky, nebo kdekoliv jinde, je potřeba jistá úprava metody do místních podmínek. V ČR se toho chopilo hned několik společností.

Společnost Klee consulting s.r.o. vypracovala pro Státní fond dopravní infrastruktury metodiku s názvem „Metodika pro hodnocení nabídek podle ekonomické výhodnosti pro stavební práce a služby (v prozatímní verzi 2018)“ [15], podle které bylo postupováno například při rekonstrukci mostu pro SŽDC na začátku roku 2018 [44]. Metodika metodu, kterou zpracovává nijak specificky nenazývá. Klee consulting mimo jiné nabízí poradenství v oblasti hodnocení ekonomické výhodnosti při výběru dodavatele [45]. V oblasti poradenství na českém trhu vystupuje ještě společnost Ccconsulting, s.r.o [46], 4E consulting, s.r.o. [47]. Dále jsou v oblasti BVA aktivní dva spolky, jejichž cílem je šířit o BVA osvětu, a je to již několikrát zmiňovaná Asociace pro rozvoj infrastruktury z.s. a 4E z. s.

4E consulting nabízí metodu nazývanou 4E, jedná se o metodu vycházející z BVA, ale implementována na české prostředí, to samé nabízí Klee consulting a CCConsulting, akorát s metodou HEV. ARI se snaží prosadit metodu co nejbližší americkému originálu.

Dalším dokumentem zpracovávající podobné téma je metodika s názvem: „Doporučení k hodnocení nabídek při zadávání veřejných zakázek“, zpracovaná Českou agenturou pro standardizaci (ČAS) v říjnu 2019. Tato metodika pojmenovává metodu hodnocení nabídek opět zkratkou HEV [48].

Všechny metody výše představené jsou metodami založenými na původním BVA jejímž autorem je Dean T. Kashiwagi z ASU. Všechny zakládají hodnocení na 5 hlavních kritériích a všechny ctí hlavní Kashiwagiho myšlenky. Metody se různí tedy hlavně rozsahem modifikací, které je možno v zadávacím řízení oproti originálnímu BVA udělat. Důvodem existence většího množství podobných metod je důvěra v hlavní principy metody BVA a vidina úspěšného byznysu v oblasti zadávání zakázek.

6. Pilotní projekty

V současné době lze pilotní projekty metody BVA v České republice počítat na prstech jedné ruky, přestože snaha o rozšíření povědomí o existenci této metody je viditelná. Příkladem je konference ARI na téma „Zadávání zakázek podle nejlepšího poměru ceny a kvality metodou Best Value“ konané 19.11.2018 v Praze za účasti například tehdejšího ministra dopravy Dana Ťoka, nebo nizozemského experta Jaap De Koninga z Rijkswaterstaat a dalších [49].

Prvních 30 expertů ze SŽDC se s metodou BVA seznámilo již na začátku roku 2018 na praktickém workshopu pod vedením nizozemského experta Jeroena van de Rijta ze společnosti Best Value Group. Jelikož již bylo plánováno, že zadavatelem prvního pilotního projektu bude SŽDC, někteří zaměstnanci prošli následně školením, získali mezinárodní certifikát B pro zadávání zakázek metodou BV a přizvali společnost Best Value Group k součinnosti při tvorbě zadávací dokumentace [50].

SŽDC zkusila již v minulosti, ještě před certifikací, metodu HEV vycházející z metody BVA použít, ale výsledky nebyly uspokojivé [40]. Důvodem nebyla metoda jako taková, ale nevhodný výběr zakázky a nezkušenost na straně dodavatele i zadavatele. Jednalo se o rekonstrukci mostu v km 80,083 trati Lovosice – Česká Lípa (Zahrádky), kterou za bezmála 37 mil. Kč bez DPH vysoutěžila společnost STRABAG Rail a.s. Zadávací dokumentace byla vypracována za asistence společností Klee Consulting s.r.o. a spolkem 4E z.s. s využitím metodiky SFDI pro hodnocení nabídek podle ekonomické výhodnosti pro stavební práce a služby [44]. Nesnažila se tedy co nejvíce napodobit americký originál, ale i přes snahu transformovat metodu a přizpůsobit ji na míru českým podmínkám, nedosáhly výsledky počátečních představ. Hodnocení nabídek podle ekonomické výhodnosti není pro některé typy projektů vhodné. Jednoznačně se ukázalo, že zakázky na rekonstrukce navíc v podlimitním režimu do této skupiny projektů patří. Již z principu nedovolují rekonstrukce dodavateli plně zúročit své znalosti, protože se jedná o zakázku D-B-B, rekonstrukce většinou nenabízí příliš prostoru pro inovace a u již postavené stavby nelze kvalitu výrazně zvýšit. Navíc zakázky s nízkou předpokládanou hodnotou nejsou pro dodavatele tak velkou motivací, věnovat nabídku více pozornosti než při tradičních zakázkách. SŽDC se v tomto případě poučila a jako další zakázku s naprosto odlišným předmětem plnění a s jinými podmínkami.

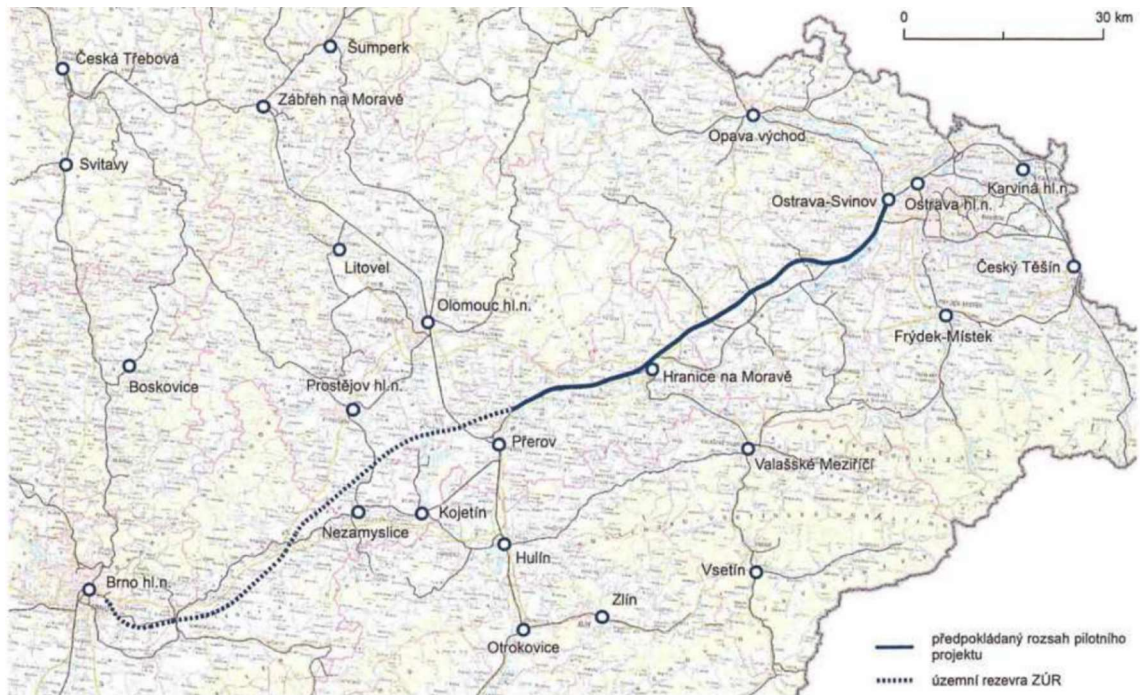
Existuje více příkladů, kde byla nějaká z metod vycházející z metody BVA použita. Většinou se jednalo o menší projekty na služby, např. úklid s různým množstvím modifikací [51], ale principu metody vyplývá, že je vhodná spíše na velké projektové celky, myšleno na komplexní stavby areálů, nebo ideálně na infrastrukturní celky, na kterých taky byla metoda nejvíce testována. Jen u velkých projektů má šanci metoda ukázat své benefity. Je pochopitelné, že se menší projekty za pilotní volí, protože s nízkými zkušenostmi se váže větší riziko a riskovat s větším objemem peněz je nerozumné. Zadavatel tedy stojí v „začarovaném kruhu“, kde metoda nemůže využít svůj potenciál a výsledky metody pak nejsou přesvědčivé.

6.1. Studie proveditelnosti vysokorychlostní trati (Brno) - Přerov – Ostrava

Obecně při realizaci vysokorychlostních tratí v ČR můžeme mluvit o pokrokových řešeních, proto je pilotní projekt metody BVA realizován právě na VRT. Pilotní projekt se

týká vypracování studie proveditelnosti vysokorychlostní trati a je vůbec prvním pilotním projektem v oblasti infrastruktury metodou BVA u nás.

Obrázek 8 Orientační vymezení VRT (Brno) - Přerov - Ostrava dle [55]



6.1.1. Základní informace

Název

Studie proveditelnosti vysokorychlostní trati (Brno) - Přerov - Ostrava

Úvodní ustanovení

otevřené řízení dle § 56 a násl. ZZVZ

Zadavatel

Správa železniční dopravní cesty, státní organizace

sídlo: Dlážděná 1003/7, Praha 1, Nové Město, PSČ 110 00

zapsaná v obchodní rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, spisová značka A 48384

IČO: 70994234

DIČ: CZ70994234

zastoupená: Ing. Mojmírem Nejezchlebem, náměstkem generálního ředitele pro modernizaci dráhy, na základě „Pověření“ č. 2372 ze dne 26. 02. 2018

Účel veřejné zakázky

Hlavním cílem a náplní této veřejné zakázky je navrhnout v rámci konceptu Rychlých spojení proveditelné řešení pro uspokojení budoucí vnitrostátní i přeshraniční přepravní poptávky mezi Brnem a Ostravou pro segment osobní železniční dopravy dálkové a meziregionální, včetně zohlednění potřeb dálkové dopravy.

6.1.2. Porovnání a zhodnocení zadávací dokumentace

Jelikož se jedná o první vlašťovku mezi většími projekty, záleží na každé zkušenosti a každá informace může být použita v dalších projektech. Během dvou osobních schůzek se dvěma členy BVA týmu ze SŽDC a semináře s názvem „Skutečný příklad metody Best Value v ČR od A do Z“ bylo cílem získat co nejvíce osobních hodnocení, zkušeností a názorů na pilotní projekt a celou metodu BVA. Získané informace jsou porovnávány se starší zakázkou studie proveditelnosti VRT Praha – Brno – Břeclav, která byla také soutěžena na kvalitu, ale jinou metodou a s dvěma Nizozemskými zakázkami. První je studie proveditelnosti na rozšíření dálnice A9 v úseku Badhoevedorp – Holendrecht s názvem „SAA A9 Amstelveen“.

Po setkání ARI se SŽDC se začalo diskutovat o přípravě první zakázky metodou BVA a o jejích možnostech. Volba padla na studii proveditelnosti, z důvodu, že se nejedná o tak zásadní součást realizace VRT a další kroky nejsou podmíněny studií proveditelnosti jako je tomu třeba u dokumentace pro stavební povolení. V zakázce na studii proveditelnosti je snazší vypořádat se s chybami a při opravách se nejedná o tak zásadní dopad do nákladů. Je zde více prostoru pro počáteční nejistotu.

Sestavil se tým zakázky o 7 lidech, kteří byli zároveň hodnotící komisí. Jednalo se o 4 zaměstnance SŽDC, právníka z advokátní kanceláře HAVEL & PARTNERS s.r.o., zahraničního experta ze společnosti Best Value Group a jednoho zaměstnance ministerstva dopravy. Všichni se současně účastnili i tvorby zadávací dokumentace. Základní tým plus pár dalších lidí se zúčastnilo školení v České republice.

V létě 2018 se začala připravovat zakázka, které byla uveřejněna na věstníku 8.11.2018. Tvorba dokumentace trvala několik měsíců a spočívala v množství schůzek a množství práce pro advokátní kancelář. Použití metody BVA nebylo zatím v ČR nikdy právně upraveno a standardně používané smlouvy nevyhovovaly, proto bylo třeba udělat některé úpravy a zaručit tak, aby zadání bylo v souladu ZZVZ. Nejednalo se o nijak zásadní změny, spíše o hledání, co říká ZZVZ o jednotlivých částech zadávacího řízení a jak formulovat zadání a smlouvu o dílo tak, aby ZZVZ odpovídalo.

Snahou bylo co nejvíce se přiblížit v zakázce americkému originálu a metodu přizpůsobit jen jak je bezpodmínečně nutné, aby vyhovovala české legislativě. Největší změnou, se kterou se počítalo od samého začátku, je přidaná hodnota, jejíž cena musí, jak bylo řečeno, být součástí nabídkové ceny. Další menší úpravy metodu ovlivnily nevýznamně. Větší vliv měli sami tvůrci zadávací dokumentace. Během předběžného projednání s potenciálními dodavateli byla řešena zadávací dokumentace a její požadavky. Dodavatelé navrhovali velké uvolnění kvalifikačních podmínek, ale v českém prostředí v tradičních zakázkách jsou kvalifikační předpoklady jedinou zárukou kvality. Proto při tvorbě zadávací dokumentace její tvůrci mezi sebou diskutovali o to o kolik kvalifikační kritéria uvolnit oproti tradičním požadavkům. Nakonec dospěli ke kompromisu. Kvalifikační kritéria nejsou tolik uvolněná, jak si dodavatelé přáli a jak tomu bývá u zahraničních zakázek, ale zároveň nejsou tak přísná jako u tradičních zakázek. Porovnání kritérií mezi podobnou zakázkou na VRT Praha-Brno-Ostrava zadávanou tradičně a BVA zakázkou na Studie proveditelnosti vysokorychlostní trati (Brno) – Přerov – Ostrava je znázorněno v tabulkách 14 a 15.

Tabulka 14 Porovnání kvalifikačních požadavků - reference, vlastní zpracování dle [52] [53]

Technická kvalifikace	
seznam významných služeb	
Praha – Brno – Břeclav	(Brno) – Přerov – Ostrava
V 5 letech 2x studie proveditelnosti v dopravní oblasti (min. 3 mil. Kč bez DPH)	V 5 letech 2x studie proveditelnosti v dopravní oblasti (min. 3 mil. Kč bez DPH)
V 5 letech 1x dokumentace stavby dráhy železniční celostátní (min. 10 mil. Kč bez DPH)	V 5 letech 1x studie proveditelnosti na VRT (min. 3 mil. Kč bez DPH)
V 5 letech 1x SEA celostátní (min. 150 tis. Kč bez DPH)	V 5 letech 1x SEA celostátní (min. 150 tis. Kč bez DPH)

V seznamu významných služeb jsou požadovány reference na realizované projekty. Projekt metodou BVA „(Brno) – Přerov – Ostrava“ nepožaduje zkušenosti s dokumentací stavby železniční dráhy, ale naopak požaduje, aby alespoň jedna z realizovaných studií proveditelnosti byla na VRT. Z jedné strany jde o ústupek od požadavků, na straně druhé o další specifické zkušenosti s VRT. Avšak dokumentace stavby dráhy je náročnou kvalifikační podmínkou a to, že od ní bylo zcela upuštěno svědčí o snaze kvalifikační kritéria zmírnit. SŽDC vysvětlila, že byla ochotna ustoupit od některých kvalifikačních kritérií, ale naopak chtěla doložit konkrétní zkušenosti s VRT, proto došlo ke specifikaci realizovaných studií proveditelnosti.

Tabulka 15 Porovnání kvalifikačních požadavků - personál, vlastní zpracování dle [52] [53]

Technická kvalifikace		
seznam odborného personálu		
Personál	Praha – Brno – Břeclav	(Brno) – Přerov – Ostrava
Vedoucí týmu	<ul style="list-style-type: none"> • VŠ v oboru, 5 let praxe řízení projektů • 1x vedoucí studie proveditelnosti v dopravě 	<ul style="list-style-type: none"> • VŠ, 5 let praxe řízení projektů • 2x tvorba studie proveditelnosti v dopravě
Zástupce vedoucího týmu ^[1]	<ul style="list-style-type: none"> • VŠ v oboru, 5 let praxe tvorba studií proveditelnosti v dopravě • 3x tvorba stud. proveditelnosti v dopravě s dopravním modelem 	
Specialista na životní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • VŠ, 5 let praxe EIA/SEA, autorizace EIA/SEA • 1x hodnocení EIA/SEA dopravní lin. stavby 	<ul style="list-style-type: none"> • VŠ, 5 let praxe EIA/SEA, autorizace EIA/SEA • 1x hodnocení EIA/SEA dopravní lin. stavby
Specialista na přepravní prognózu a dopravní modelování	<ul style="list-style-type: none"> • VŠ, 5 let praxe dopravního modelování • 1x zpracování modelu dopravního chování pro oblast NUTS 2 	<ul style="list-style-type: none"> • VŠ, 5 let praxe dopravního modelování • 1x zpracování modelu dopravního chování

Specialista na ekonomickou analýzu	<ul style="list-style-type: none"> • VŠ v oboru, 5 let praxe ekonomických analýz • 1x zpracování ekonom. analýzy výstavby dopravní stavby celostátního významu 	<ul style="list-style-type: none"> • VŠ, 5 let praxe ekonomických analýz • 1x zpracování ekonom. analýzy výstavby dopravní stavby celostátního významu
Specialista na projektování dopravních staveb	<ul style="list-style-type: none"> • VŠ, 5 let praxe projektování dopravních staveb • 1x zpracování DPS/DÚR pro železniční stavbu 	<ul style="list-style-type: none"> • VŠ, 5 let praxe projektování dopravních staveb, autorizace pro dopravní stavby • 1x zpracování DPS/DÚR/DÚSP pro železniční stavbu
Specialista na technologická zařízení staveb	<ul style="list-style-type: none"> • VŠ, 5 let praxe technologické zařízení staveb, autorizace technologická zařízení staveb 	
Specialista na dopravní technologii	<ul style="list-style-type: none"> • VŠ v oboru, 5 let praxe dopravní projektování • 1x zpracování návrhu dopravní technologie v žel. dopravě, 1x tvorba dynamiky jízdy žel. vozidel 	<ul style="list-style-type: none"> • VŠ, 5 let praxe dopravní projektování • 1x zpracování návrhu dopravní technologie v žel. dopravě, 1x tvorba dynamiky jízdy žel. vozidel
Specialista na napájení		<ul style="list-style-type: none"> • VŠ, 5 let praxe silnoproudé technologie • 1x zpracování energetických výpočtů drážní napájecí soustavy
Specialista na železniční zabezpečovací zařízení ^[1]	<ul style="list-style-type: none"> • VŠ, 5 let praxe projektování železniční zabezpečovací techniky, autorizace technologická zařízení staveb 	
Specialista na trakční vedení ^[1]	<ul style="list-style-type: none"> • VŠ, 5 let praxe projektování trakčního vedení žel. drah, autorizace technologická zařízení staveb 	
Specialista na silnoproudou technologii ^[1]	<ul style="list-style-type: none"> • VŠ, 5 let praxe silnoproudé technologie, autorizace technologická zařízení staveb 	

[1] Doplnění předmětné pozice člena odborného personálu dodavatele je výsledkem PTK.

V požadavcích na odborný personál bylo v rámci uvolnění kvalifikačních podmínek upuštěno hned od několika pozic oproti předchozí studii proveditelnosti na VRT, důvodem ale není uvolnění kvalifikačních kritérií. Při PTK k projektu „Praha – Brno – Břeclav“ dodavatelé požadovali zpřísnění kvalifikačních kritérií o tři specialisty a zástupce vedoucího týmu. Nejednalo se tedy o původní požadavky vytvořené SŽDC. Pokud tyto změny nebudeme uvažovat, ubyl pouze specialista na technologická zařízení s autorizací na tento obor a místo něj vznikl požadavek na specialistu na napájení, po kterém ale autorizace vyžadována není. Dále se ve dvou případech upustilo od nutnosti vysokoškolského vzdělání v oboru a nově stačí pouze vysokoškolské vzdělání v jakémkoli

oboru. Zvýšení požadavku vzniklo u specialisty na projektování dopravních staveb, který nyní musí mít autorizaci pro dopravní stavby. V požadavcích na odborný personál opět došlo k určitému uvolnění a zároveň i k zpřísnění pravidel. SŽDC konstatuje, že probíhala nad tímto tématem významná diskuze, která vedla k jistému kompromisu [40]. Výsledkem nejsou kvalifikační kritéria, jaká bychom od projektu BVA očekávali, ale jistý posun vidět je. Pokud bude projekt úspěšný, je pravděpodobné, že v dalších projektech se budou kritéria čím dál více uvolňovat a dokazování kvalifikace bude přenecháno na dodavateli.

Pravděpodobně nejnáročnější částí zadávací dokumentace, jak se dalo očekávat, byla formulace cílů zakázky. Aby SŽDC opravdu získala to, co měla při zadávání zakázky na mysli, bylo nutné přemýšlet nad použitím každého slova. Definice celkem 4 cílů zabrala několika lidem několik dní práce a byla nutná i konzultace s právní kanceláří. Přesto se po otevření nabídek, a především po začátku ověřovací fáze ukázalo, že výstižnost oněch cílů i tak nebyla dostatečná a je třeba se na tuto problematiku ještě více zaměřit. Otevřenost zadávací dokumentace, která je základem BVA se pro české podmínky ukázala jako nevyhovující, a to i přes to, že se způsob definice cílů v zadávací dokumentaci pro VRT lišil od standardní dokumentace BVA a dokumentace používané v Nizozemí.

V rámci smlouvy o dílo se dodavatele zavazuje plnit dílo v souladu se zvláštními podmínkami, které jsou součástí zadávací dokumentace a kde je celkem podrobně popsáno, jak má výsledná studie proveditelnosti vypadat. Podrobnost je celkem vysoká, ale zdaleka ne tak vysoká, jak tomu bylo v zakázce „Studie proveditelnosti vysokorychlostní trati Praha – Brno – Břeclav“. „Zvláštní podmínky“, jak se dokument jmenuje, tvoří v případě BVA 8 stran textu a v případě klasické zakázky 26 stran textu. Lze tedy vyvodit, že se specifikace zakázky zmenšila a dodavatel opravdu dostal volnější ruku, ale čistě dle metody BVA je i zpřesňování na 8 stranách textu nadbytečné. Zadavatel v tomto případě specifikoval zakázku více, aby se vyhnul nedorozumění a hlavně, aby studie proveditelnosti splňovala vnitřní předpisy na obsah studie proveditelnosti. Pokud musí existovat jakási šablona pro studie proveditelnosti, její popis by měl být zpracován univerzálně a měl by být použitelný pro jakoukoli zakázku. Další zpřesňování by nemělo být nutné, popřípadě by se mělo vyřešit v rámci ověřovací fáze. Věřím, že postup vytváření dokumentu se zvláštními podmínkami nebude v budoucnosti nutné a v tomto konkrétním případě bylo použito jen jako přechodový můstek pro snazší transformaci zadávacích řízení.

Obrázek 9 Naplnění projektových cílů dle „zvláštních podmínek“ [54]

<p><i>Cíl 1. Maximalizace benefitů z využití železniční sítě v regionu s využitím nově navržené VRT</i></p> <p>Navržené technické a provozní řešení povede k maximalizaci benefitů z využívání železniční sítě v regionu s přispěním nově navržené vysokorychlostní tratě.</p> <p>Řešení zajistí zvýšení kapacity a rychlosti pro dálkovou vnitrostátní dopravu .</p> <p>Řešení zajistí zvýšení kapacity a rychlosti pro dálkovou mezinárodní dopravu a bude brát ohled na záměry připravované v zahraničí tak, aby bylo zamezeno nesouvislosti budovaných sítí v rámci TEN-T.</p> <p>Řešení zajistí zlepšení obsluhy hlavních metropolitních regionů s jejich centry (Brna a Ostravy jako regionálních metropolí, Olomouce, popř. Zlína jako center mezoregionů) a jejich aglomeračních a spádových oblastí železniční dopravou.</p> <p>Prioritou je vytvoření podmínek pro rozvoj udržitelného, účinného a všeobecně dostupného dopravního systému, který bude poskytovat obyvatelům široké možnosti mobility v území respektující důležité zdroje a cíle přepravní poptávky.</p>

Příklad z obrázku 9 ukazuje, jak je projektový cíl č. 1 specifikován ve zvláštních podmínkách. První odstavec pouze opakuje samotný cíl s důrazem na technické a provozní řešení. V druhém odstavci je požadováno zvýšení kapacity a rychlosti pro vnitrostátní dopravu. Zvýšení rychlosti a tím i kapacity je nejzákladnějším rozdílem mezi klasickou a vysokorychlostní tratí. Přijde mi tedy zbytečné na takovou věc znovu poukazovat. To stejné se týká i třetího odstavce, který navíc poukazuje na nutnost vyhovět požadavkům nařízení evropského parlamentu o transevropské dopravní síti. O této síti se mluví již v úvodu dokumentu, není nutné zmiňovat požadavky znovu ve specifikaci cíle. Čtvrtý odstavec se jeví jako opodstatněný, protože zdůrazňuje potřebu myslet i na napojení stávajících železnic a tím i okolních spádových oblastí. Jedná se tedy o požadavek jinde nspecifikovaný, konkretizace je na místě. Poslední odstavec je jen rozvinutím benefitů, které by měla VRT poskytovat obyvatelům regionu. Důležité je v tomto odstavci respektování zdrojů a přizpůsobení se poptávce. Otázkou je, co jiného by více vystihovalo maximalizaci benefitů než vyhovění poptávce. Pak se zdá i tato specifikace nadbytečná. Dle mého názoru se tedy nejedná o konkrétní specifikace zakázky, ale o jakýsi myšlenkový pochod zadavatele při představě nové VRT a návod pro dodavatele jakým směrem se při návrhu ubírat i přes to, že většina specifikací by dodavatel expert měl vyvodit ze zadání cíle sám. Jak bylo zmíněno, zadavatel si v tomto případě chtěl pravděpodobně „pojistit“ správnou interpretaci cíle dodavatelem a v následujících projektech by mohl od takového řešení upustit.

6.1.3. Porovnání a zhodnocení časového průběhu

I přes úsilí vložené do formulace cílů a jejich upřesnění bylo v ověřovací fázi náročné shodnout se na přesném rozsahu prací dodavatele. Docházelo k významným rozporům, protože v zadávací dokumentaci rozsah jednoznačně určen nebyl a v nabídce také ne. Během několikanásobných setkání všech zúčastněných stran se také opakovaně diskutovalo o nesouladu v interpretaci zadání a nabídky. Postupně se všechny vyjasněné neshody specifikovaly do dokumentu s názvem „Upřesnění nabídky“, který se stal součástí smlouvy o dílo. Ověřovací fáze díky těmto neshodám trvala nestandardně dlouho jak je vidět v tabulce 16. Tabulka porovnává doby trvání

jednotlivých fází pilotního projektu VRT a jednoho z nizozemských projektů na studii proveditelnosti.

Tabulka 16 Porovnání dob trvání, vlastní zpracování dle [55] [56] [57] a rozhovorů se zúčastněnými stranami

Fáze projektu	Doba trvání [dny]			
	SAA A9 Amstelveen		VRT (Brno) – Přerov – Ostrava	
	plán	skutečnost	plán	skutečnost
Příprava zakázky	-	60	-	99 ^[1]
Zadávací řízení	67	67	-	117 ^[2]
Ověřovací fáze	71	70	-	168 ^[2]
Realizační fáze	1087	870	427	-

[1] Doba trvání byla určena odhadem se začátkem 1.8.2018, dle SŽDC začalo plánování zakázky během léta 2018.

[2] Výpočty doby trvání vychází z předpokladu, že doba od vyhodnocení pohovorů do udělení zakázky trvala 1 den, přesné informace nejsou známy.

Zadávací dokumentace nizozemského projektu SAA A9 Amstelveen obsahovala harmonogram zadávacího řízení a plánovanou dobu realizace, harmonogram ověřovací fáze dodal vybraný dodavatel. Následně se skutečnost s plánem nerozcházel. Pouze doba realizace byla výrazně zkrácena, jak je vidět v tabulce 16 díky profesionalitě dodavatele a nesprávnému odhadu zadavatele. Český projekt v zadávací dokumentaci žádný plánovaný harmonogram neobsahoval, jelikož se jednalo o první takový projekt, bylo jasné, že stanovování termínů by bylo příliš tlačilo na dokončení jednotlivých fází, nemuselo by poskytnout dostatek času například pro dodatečné školení zadavatelů nebo dodavatelů a bylo by tím pádem kontraproduktivní. To je také důvod dlouhé doby trvání všech fází při porovnání s nizozemským projektem.

Od okamžiku rozhodnutí hodnotit projekt metodou BVA do jejího zadání uběhl skoro rok, ale faktická a intenzivní příprava probíhala pouze něco kolem 3 měsíců. To lze považovat za odpovídající domu s přihlédnutím k okolnostem. Zadávací řízení bylo vlivem nemoci jednoho z účastníků prodlouženo o 16 dní. Pokud by zdržení z důvodu nemoci nebylo uvažováno, pořád zadávací řízení trvalo o přibližně 40 dní déle než u nizozemského projektu. Důvodem je požadavek dodavatelů na prodloužení lhůty pro podání nabídek vznesený na PTK, jemuž bylo vyhověno a lhůta se prodloužila na 70 dnů. Dalším důvodem jsou dlouhé časové rozestupy mezi jednotlivými úkony, jak je vidět v tabulce 17. Hodnocení nabídek probíhalo až 8 dní po jejich otevření, vyhodnocení pohovorů až 11 dní po konání posledního. Nejedná se o závažně dlouhou dobu, ale věřím, že bylo možné dosáhnout větší efektivity i v tomto pilotním projektu a že v následujících projektech se zadavatel velkých časových rozestupů vyvaruje a přiblíží se tak nizozemské praxi.

Tabulka 17 Významné úkony zadávacího řízení, vlastní zpracování dle [57] a rozhovorů se zúčastněnými stranami

Úkon	Datum
Oznámení na věstníku	08.11.2018
Otevírání obálek	21.01.2019
Hodnocení nabídek	29.01.2019
Pohovor s Ú1	05.02.2019
Pohovor s Ú1	21.02.2019
Vyhodnocení pohovorů	04.03.2019

Délka ověřovací fáze nebyla v režii zadavatele, časový plán ověřovací fáze zpracovává dodavatel. V tomto konkrétním případě doba trvání ověřovací fáze překročila plánovanou dobu, jak již bylo řečeno, kvůli dlouhým diskuzím nad interpretací zadávací dokumentace i nabídky.

Tabulka 18 Porovnání cen projektů, vlastní zpracování dle [52] [55] [56]

Druhy cen	Ceny		
	SAA A9 Amstelveen ^[1]		VRT (Brno) – Přerov – Ostrava
Max. přípustná cena	€ 2 570 000	65 496 450 Kč	20 000 000 Kč
Smluvní cena	€ 1 764 500	44 968 283 Kč	13 797 100 Kč
Úspora	31%		31%

[1] Pro převod je použit kurz ČNB ze dne 25.11.2019. 1EUR = 25,4850 Kč

Je nutno uvést, že nizozemský projekt je z roku 2014, nizozemci tedy také nebyli tak zkušenými jako jsou dnes. Součástí tohoto konkrétního projektu také byly školení pro dodavatele i zadavatele stejně jako u českého projektu a velikost toho nizozemského byla přibližně dvakrát větší, jak je vidět v tabulce 18. Tabulka 18 a i přes to nizozemská ověřovací fáze trvala méně než polovinu času co u českého projektu.

6.1.4. Porovnání a zhodnocení ceny

Cena vítězné nabídky byla o 31 % nižší než cena nejvyšší přípustná určená zadavatelem. Nizozemský projekt dopadl s cenou stejně, jak je také vidět v tabulce 18. Průměrně je vítězná nabídková cena zakázky soutěžené na cenu o 40 až 50 % nižší než nejvyšší přípustná cena [40]. Rozdíl tedy není propastný, za kvalitu se v těchto případech připlatilo mezi 9 a 19 % z maximální přípustné ceny. To znamená, že kdyby se soutěžilo na nejnižší cenu, vítězná nabídková cena by byla o 13 až 28 % nižší než nabídková cena soutěže metodou BVA, jak je vidět v tabulce 19. Předpokládá se, že v soutěžích, kde se soutěží na poměr ceny a kvality, se cena zvýší a z dat, které jsou k dispozici lze předvídat, že bude cena vyšší o něco mezi 10 a 30 % i v dalších projektech.

Tabulka 19 Úspory LOW BID a BVA soutěže

	BVA	LOW BID	
Max. přípustná cena	20 000 000 Kč	20 000 000 Kč	20 000 000 Kč
Vítězná cena	13 797 100 Kč	12 000 000 Kč	10 000 000 Kč
Úspora z max. ceny	31%	40%	50%
Úspora z vítězné ceny BVA	0%	13%	28%

6.1.5. Porovnání a zhodnocení hodnocení nabídek

V konkrétním případě BVA projektu na studii proveditelnosti VRT (Brno) – Přerov – Ostrava obdržel zadavatel pouze 2 nabídky a jejich hodnocení je vidět v tabulce 20.

Tabulka 20 Bodové hodnocení jednotlivých nabídek, vlastní zpracování dle [57]

Dílčí hodnotící kritérium	Bodové hodnocení účastníků	
	Ú1	Ú2
Nabídková cena	20,92	30
Odborná úroveň	15	15
Identifikace a řízení rizik	3	7
Přidaná hodnota	2	2
Schopnost vybraných členů Odborného personálu přispět k naplnění projektových cílů zadavatele	12	12
Celkem	52,92	66

Vítěznou se stala nabídka s více body. V tomto případě to byla nabídka podaná účastníkem 2, avšak hodnocení obou nabídek bylo velmi podobné. Rozdílné hodnocení dostala jen kritéria „Identifikace a řízení rizik“ a „Nabídková cena“. Mezi bodovým hodnocením rizik byl rozdíl 4 bodů, mezi hodnocením cen byl rozdíl přibližně 9 bodů. Z toho vyplývá, že kvůli velkému rozptylu nabídkových cen v jednotlivých nabídkách se v tomto případě cena stala rozhodujícím kritériem, a to i přes to, že váha cenového kritéria byla jen 30 %.

Tabulka 21 Hodnocení nabídkových cen, vlastní zpracování dle [57]

	Ú1	Ú2
Body	20,92	30
Nabídková cena	19 785 500 Kč	13 797 100 Kč

V tabulce 22 jsou zobrazeny váhy jednotlivých dílčích kritérií. V tabulce 23 je zobrazena bodová škála pro jednotlivá kritéria. Body jsou voleny tak, aby už nebyl nutný jejich přepočítání k váze jednotlivých hodnotících kritérií, tzn. Kritérium „Odborná úroveň“ má 20% váhu a lze získat maximálně 20 bodů, „Nabídková cena“ má 30% váhu a lze získat maximálně 30 bodů, atd. Za každým číslem se skrývá podrobný popis toho, co musí dodavatel splnit v rámci jednotlivých kritérií, aby získal jednotlivé body. Tím by mělo být dosaženo požadavku z § 115 odst. 1 písm. b) zákona o zadávání veřejných zakázek. Spojením „mělo by být dosaženo“ je označeno úzké místo zadávací dokumentace. Jak již bylo zmíněno, dle ZZVZ požaduje přesný popis, jak jsou body rozdělovány. Dodavatel by

měl teoreticky už ve chvíli sestavení nabídky vědět, kolik bodů získá. To by ale vyžadovalo tak přesný popis, jak budou nabídky hodnoceny, že by dodavatelé jen vyplnili, co se po nich požaduje a všechny nabídky by získaly stejný počet bodů a kvalitu by nebylo možné rozpoznat. Je potřeba najít kompromis, a to se tentokrát podařilo, protože nebyly dodavateli vzneseny žádné námitky na metodu hodnocení. Body za nabídkovou cenu jsou přidělovány následujícím výpočtem:

$$\frac{\text{nabídková cena}}{\text{nejnižší nabídková cena}} * 30$$

Tabulka 22 Váhy jednotlivých dílčích kritérií, vlastní zpracování dle [52] [53]

Dílčí hodnotící kritérium	Váha kritéria v celkovém hodnocení	
	Praha – Brno – Břeclav	(Brno) – Přerov – Ostrava
Nabídková cena	60%	30%
Kvalifikace a zkušenosti vybraných členů odborného personálu dodavatele	40%	-
Odborná úroveň	-	20%
Identifikace a řízení rizik	-	15%
Přidaná hodnota	-	10%
Schopnost vybraných členů Odborného personálu přispět k naplnění projektových cílů zadavatele	-	25%

Tabulka 23 Bodová škála hodnotících kritérií, vlastní zpracování dle [52]

Odborná úroveň	Identifikace a řízení rizik	Přidaná hodnota	Schopnost vybraných členů Odborného personálu přispět k naplnění projektových cílů zadavatele	Nabídková cena
20	15	10	25	výpočtem
15	11	7	18	
10	7	5	12	
5	3	2	6	

Nabídky hodnotil nejdříve každý člen týmu zvlášť, poté se jednotliví členové museli dohodnout na finálním hodnocení. Získané body byly výsledkem konsenzu členů komise. Jak uvádí SŽDC hodnocení bylo náročné, protože nebylo jednoduché odhalit opravdové dominantní informace od informací nedominantních [40]. Dodavatelé podléhají tendencím vkládat do nabídek marketingové texty a odlišit je od opravdu dominantních informací nebylo jednoduché a celý proces hodnocení trval asi 8 hodin. Způsobeno je to jak nezkušeností dodavatele, tak i zadavatele a zefektivnění je podmíněno dalšími zkušenostmi.

6.1.6. Výsledky zakázky

Zadavatel zhodnotil zatímní vývoj projektu celkově kladně, přesto že se proces neobešel bez problémů. Momentálně tj. k prosinci 2019 ve stavu realizace a dodavatel se zatím

neodchyluje od plánovaného harmonogramu [40], na konečné výsledky je ale třeba si ještě počkat.

Zadání bylo také hodnoceno kladně, v dalších případech tvorby zadávací dokumentace dle metody BVA se musí klást ještě větší důraz na formulaci cílů, aby nedocházelo k rozporům v interpretaci. To souvisí i se zkušenostmi dodavatele a jejich chuti současný systém změnit. I pro dodavatele se jednalo o první zkušenost s metodou BVA a proto, se dle informací zadavatele zúčastnili školení BVA před zadáním zakázky a pak menších školení zaměřených na konkrétní postupy metody BVA během ověřovací fáze spolu se všemi stakeholdery [40]. Lze říci, že příprava na použití metody BVA byla z obou stran dostatečná.

Dalším krokem v realizaci VRT (Brno) – Přerov – Ostrava bude zakázka na zpracování DUR, která se bude také zadávat metodu BVA a její zadání je plánované na začátek roku 2020. Jedná se o zakázku jejíž zpracování vyžaduje velice odborné znalosti a bude tedy opět velice náročné vytvořit zadávací dokumentaci a dohodnout se na kvalifikačních předpokladech. Další zakázka je sice již druhým pokusem o BVA, ale jedná se o docela jiný předmět zakázky s jinými požadavky. Dá se očekávat, že během zadávání se zadavatel opět setká s menšími problémy, které během prvního projektu nenastaly, ale základy principu se dají považovat za ověřené. Nezbývá, než se vrhnou do realizace dalších zakázek touto metodou s využitím nabytých zkušeností z předešlého projektu. Konkrétně by se mohlo jednat o:

- Klást ještě větší důraz na formulaci cílů projektu.
- Dbát opatrnosti v oddělování dominantních a nedominantních informací.
- Zkracovat časové rozestupy jednotlivých úkonů.

Pokud SŽDC využije nasbírané zkušenosti z prvního pilotního projektu je pravděpodobné, že výsledky každé další správně vybrané zakázky hodnocené metodou BVA se budou zlepšovat. A je možné, v dalších projektech nezůstat pouze u hodnocení metodou BVA, ale rozšířit metodu i do dalších fází projektu a dalších částí organizace, jak doporučuje Dean T. Kashiwagi ve svých knihách o BVA.

6.2.ŘSD

Ani ŘSD nezůstává k trendu metody BVA lhostejná. Momentálně připravuje několik projektů s použitím této metody, nebo podobné metody.

Prvním projektem by měla být výstavba mostu 1/62 Malšovice, most ev. č. 62-015. Zakázka na výstavbu o předpokládané hodnotě 16 332 000 Kč by měla být zveřejněna během prosince 2019. Zakázka by měla být zadána dodavatelským systémem D-B-B, protože projektová dokumentace je již zpracována. V rámci této zakázky proběhla 4.10.2019 PTK, na kterou se dostavil pouze jeden zástupce dodavatele [58]. PTK je přínosnou součástí implementace nových metod a nezájem o setkání ze strany dodavatelů není odůvodnitelný. Dodavatelé by se měli účastnit, protože mají šanci ovlivnit zakázku ještě před jejím vznikem, pomoci tak zadavateli s co nejlepším zadáním a podpořit tak ještě víc WIN-WIN situaci. Možným důvodem pro neúčast byla nízká informovanost dodavatelů. Pozvánka na PTK byla uveřejněna na stránkách ŘSD a na věstníku veřejných zakázek [59] [60], SŽDC například poslala speciálně pozvánky na PTK všem svým standardním dodavatelům a ti se pak zúčastnili PTK ve větším počtu [40].

V rámci snahy o co nejlepší výsledek zakázky a rozšíření povědomí o metodě BVA mělo být zvaženo zaslání pozvánky konkrétním známým dodavatelům, nebo jiný/další způsob zveřejnění pozvánky.

ŘSD na zakázce stavby mostu v Malšovicích spolupracuje se společností 4E consulting s.r.o. [59], která nabízí konzultační služby a vlastní metodu hodnocení nabídek m4E [47]. Metoda m4E je založena na metodě Best Value a upravena pro potřeby českého trhu. Je tedy pravděpodobné, že pilotní projekty ŘSD budou zpracovány touto metodou.

Dalším připravovaným projektem je MUK Prostějov, který by měla být zadána jako D-B pomocí žluté knihy FIDIC [58]. Mohlo by se jednat o první projekt na výstavbu infrastruktury kombinující BV a FIDIC v Česku. Zajisté bude třeba úzké spolupráce s advokátní kanceláří a důsledná příprava zadávací dokumentace.

SŽDC otevřeně mluví o zkušenostech s BV a ŘSD to přináší výhody při realizaci pilotních projektů.

7. Zadavatel

Jelikož je BVA nejvhodnější pro zakázky na stavby velkých komplexů, infrastrukturních celků a služeb a jelikož v současné době je v kritickém stavu právě infrastruktura. Dálnice jsou stavěny pomalu a v nízké kvalitě a máme nedostatek moderních železnic. Největšími hráči v poli zakázek metodou BVA jsou pak logicky ŘSD, SŽDC a i ŘVC. Dalšími zadavateli v rámci budování infrastruktury by mohli být krajské úřady, nebo samotná města.

Momentálně je na zadavatelích, aby metodu BVA vyzkoušeli a začali používat. Jak bylo řečeno, žádné zásadní překážky v cestě nestojí. Jde pouze o rozhodnutí projekty metodou BVA zadat.

7.1. Příprava

Zadavatelé by se měli připravit vytvořením týmu, který bude metodě rozumět, přizvat k spolupráci někoho, kdo již zkušenosti má a pečlivě zvážit, zda se projekt na metodu BVA hodí.

Nevíme, v jaké fázi přípravy jsou ostatní veřejní zadavatelé, ale jak SŽDC, tak ŘSD se účastnilo různých školení, přednášek a certifikací. V nabídce je jich hned několik, jak je vidět v tabulce 24.

Tabulka 24 Nabídka certifikací v Evropě, vlastní zpracování dle [10] [46] [61] [62] [63]

Organizace	Certifikát	Doba trvání	Cena na osobu (bez DPH) ^[1]		Certifikát licencován
Best Value Experts Academy	B	1	495 EUR	12 615 Kč	Arizona State University
	B+	2	na dotaz		
	A	7	na dotaz		
Asociace pro rozvoj infrastruktury	B	2		29 000 Kč	NEVI Purspective
NEVI	B		1 995 EUR	50 843 Kč	
	A		na dotaz		
CCConsulting	základní	2		10 000 Kč	CCConsulting
Best Value Europe	B	2	na dotaz		Arizona State University
	B+	2	na dotaz		
	A	7	na dotaz		

[1] Pro převod je použit kurz ČNB ze dne 25.11.2019. 1EUR = 25,4850 Kč

Většina organizací certifikuje účastníky certifikáty B, B+ a A, kdy A je nejvyšší možný stupeň, se kterým se pak vlastník sám může stát školitelem. Certifikace jsou stejné jak pro zadavatele, tak pro dodavatele.

8. Dodavatel

V zatím realizovaných pilotních projektech, ať se jedná o metodu BVA, nebo o podobné metody vycházející z BVA se mohli zapojit pouze dodavatelé zaměřující se na služby. Zakázky na služby byly vybrány na pilotní projekty z důvodu menší náročnosti definice cílů a celého zadání projektu, nižší finanční náročnosti a snazší realizace nápravy v případě neúspěchu projektu. Dalším logickým krokem jsou projekty na stavební zakázky, které mají vyšší nároky na zadání i finance a je praktické k nim přistoupit až po získání alespoň nějakých zkušeností.

Dodavatelé ze stavebního sektoru se mohou těšit na další projekty, které se překryjí i s jejich polem působnosti. Metoda BVA přináší do vztahu dodavatel - klient WIN-WIN situaci, dodavatelé by tedy měli zavedení metody podporovat. Například diskuzí se zadavateli a pokud budou navíc tito dodavatelé sami na změny připraveni v čas, může jim to přinést výrazné konkurenční výhody.

Bohužel podle zjištěných informací se pravděpodobně metoda stane standardně používanou až za nějaký čas. Ze zkušeností ze zavádění nových postupů v ČR je znatelné, že svižné změny nejsou naší silnou stránkou.

Na druhou stranu je standardní zadávání metodou BVA hůdnou budoucnosti a motivace u dodavatelských firem tím klesá. Investice do certifikací a školení jsou vysoká a připravovat se na něco, co zatím nepřichází není pro zadavatele v žebříčku priorit na předních příčkách. Navíc jak bylo několikrát řečeno, metodu se nelze naučit z nějakého manuálu, či školení. Zvládnutí metody BVA je spíše o umění a zkušenostech [4], nejefektivnější přístup se tedy zdá spolupráce s poradenskou společností až přímo při přípravě na konkrétní projekt.

V čase čekání na první projekt překrývající dodavatelova pole působnosti se může na metodu BVA připravovat i jiným způsobem. Metoda od dodavatele očekává reference v jiném podání než klasické veřejné soutěže. Požaduje měření výkonnosti, měření spokojenosti klienta a další dle uvážení dodavatele. To vše navíc v dominantních informacích a podložené důkazními dokumenty. Příprava takových informací je náročná, hlavně pokud společnost dosud nikdy takové informace neshromažďovala. Konkrétním příkladem mohou být:

- Nastavení vlastních metrik výkonnosti, kvality nebo hodnocení odborné úrovně a dalších.
- Sledování metrik na aktuálních projektech.
- Tvorba databáze referencí třízených.
- Tvorba dotazníku na hodnocení spokojenosti zákazníků a získávání zpětné vazby.

V současné době je tedy na tahu zadavatel, který musí zakázky metodou BVA zadat, aby mohli dodavatelé získávat zkušenosti a metoda se stávat úspěšnější a běžnější.

9. SWOT analýza

Metoda BVA má své silné i slabé stránky, navíc v podmínkách ČR jsou některé z vlastností metody více přínosné, či naopak limitující. Použití metody v ČR je tedy shrnuto ve SWOT analýze v tabulce 25. Silné stránky metody jsou snad ve všech zemích stejné, rozdíl může být v pořadí. V ČR jsou kvalita staveb, vysoká míra byrokracie a s ní spojená zdoluhavá výstavba velkými problémy, které by metoda BVA mohla pomoci zmírnit. Slabými stránkami jsou hlavně nezkušenost s čímž se váže počáteční vyšší náročnost metody, tak tomu ale opět je ve všech zemích, kde se s metodou začíná. Limitující může být i vhodnost metody pro velké projekty, kde je otázkou, zda jsou zadavatelé ochotni riskovat a zkoušet novou metodu na velkých zakázkách a zda je ČR vůbec dodatečně velkou zemí na využití přínosů metody.

Tabulka 25 SWOT analýza metody BVA v podmínkách ČR

Silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší kvalita zakázek • Jednoduchost • Rychlejší postup od myšlenky k realizaci • Důraz na minimalizaci rizik • Využití nejlepšího know how na trhu • Win-win situace, méně rozporů, méně změn
Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"> • Počáteční náročnost • Nutnost velké obezřetnosti při tvoření i vyhodnocování zakázky • Vyšší náklady na soutěžní řízení pro účastníka i zadavatele • Nízká opora v informacích v češtině • Vhodná pouze na velké projekty
Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> • Napravit problémy s nízkou kvalitou zakázek • Motivovat dodavatele k inovacím • Zlepšit vztahy mezi dodavateli a zadavateli • Možnost využití i neodbornými zadavateli • Zavést současně i častější používání D-B • Zmírnit nevýhody D-B
Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> • V ČR na počátku, málo zkušeností • Nízká účast dodavatelů v soutěžích • Nízká osvěta o metodě BVA • Problémy s legislativou, správní řízení ÚOHS • Přílišná modifikace na podmínky ČR a ztráta jednoduchosti, byrokratizace • Neochota riskovat novou metodu na velkých zakázkách

Příležitosti ukazují, kde by metoda přinesla užitek a opět se jedná o stejné užitky jako v jiných zemích, jen seřazené dle českých hodnot. Uvedené hrozby jsou pro ČR více specifické. Jiné země se ve studovaných podkladech o problémech s nízkou účastí dodavatelů v zakázkách zadávaných metodou BVA nezmiňují, avšak v zatím realizovaných projektech v ČR se tato hrozba naplnila [40]. Možná je to způsobeno neznalostí metody a strachem, nebo možná dodavatelé metodě rozumí, ale účast v zadávacím řízení je pro ně neakceptovatelně náročná a nákladná z důvodu nedůvěry k metodě jako takové a její budoucnosti, nebo nedůvěry v nezkušeného zadavatele a

pilotní projekty. Problémy s legislativou zatím žádný z projektů neměl, a to je důkaz pečlivé práce advokátních kanceláří, které na zadání pracovaly a případná tolerance počátečních nedokonalostí zadávací dokumentace od dodavatelů.

10. Závěr

Metoda BVA říká, jak zadávat zakázky, řídit je a jak jednat, aby klient získal produkt co nejvyšší kvality a zaplatil za něj co nejnižší cenu, tedy produkt s co nejlepším poměrem ceny a kvality. Toho je dosaženo specifickým zadávacím řízením, které přenáší odpovědnost za kvalitu a ekonomickou výhodnost na dodavatele, protože je považován za odborníka ve svém oboru a klient jen za laika. Klient je o ekonomické výhodnosti nabídky přesvědčen dominantními informacemi vypovídajícími o 5 základních hodnotících kritériích. Je to odborná úroveň dodavatele, plán rizik, přidaná hodnota, pohovor a cena. Následuje realizace projektu, kterou řídí dodavatel a klienta o vývoji pouze informuje pomocí týdenního reportu o rizicích.

Metoda pochází z USA a je navržena tak, aby odpovídala místním podmínkám. Dnes je BVA v USA celkem běžnou metodou zadávání zakázek. V evropských podmínkách se metoda poprvé zkoušela v roce 2005 na území Nizozemska, další projekty následovali a dnes i Nizozemí používá BVA celkem běžně. Nizozemci se stali průkopníky metody BVA v Evropě a podmínkách evropského práva.

Momentálně se infrastrukturní stavby v ČR potýkají se stále stejnými problémy. Jsou jimi nízká kvalita staveb, dlouhá doba mezi myšlenkou o výstavbě a dokončením stavby a vysokými náklady na životní cyklus staveb, což je důsledek počátečního nekvalitního provedení stavby. Jedná se o komplexní problémy, které nelze vyřešit novou metodou, cesta k rychlejší a ekonomicky efektivnější výstavbě infrastruktury je dlouhá a zahrnuje mnohem zásadnější změny jako například změny legislativní, nebo vhodně nastavený Národní investiční plán. Zadávání zakázek je ale jistě procesem, který potřebuje modernizovat a k větší kvalitě staveb může přispět.

V současné době je preferováno hodnocení pouze na cenu, to ale není u většiny zakázek vhodná volba. BVA také nelze aplikovat plošně a vhodnou metodu je tedy nutno volit s rozvahou.

V Česku jsme teprve na začátku s implementací metody BVA. Zatím bylo realizováno pár malých projektů metodou založenou na BVA a momentálně probíhá realizační fáze prvního pilotního projektu metodou BVA týkajícího se infrastruktury, kde má metoda asi největší potenciál uplatnění. Výsledky, které zatím máme ukazují, že metoda BVA je v podmínkách ČR s drobnými úpravami použitelná. Nejzásadnější úpravou je zahrnutí kritéria přidané hodnoty do nabídkové ceny, protože tomu jinak nedovoluje ZZVZ. Překážkou při zavádění metody BVA jsou spíše zažitá pořádky zadávání veřejných zakázek a strach zadávat „jinak“.

ŘSD i SŽDC představili další projekty, na kterých se chystají metodu BVA zkoušet, projekty jsou ale otázkou budoucnosti a nijak se nechvátá. Je logické, že změny potřebují čas, ale pokud bychom chtěli dohnat náskok Nizozemí či jiných západoevropských zemí, museli bychom postupovat progresivněji.

Ovládnout metodu BVA nelze pasivně. Jediným způsobem je aktivní účast v zakázkách a vlastní zkušenosti a jelikož zatím nemáme s jednotlivými postupy vlastní zkušenosti, musíme spoléhat na konzultantské rady od zkušenějších.

11. Seznam použitých zkratk

ARI	Asociace pro rozvoj infrastruktury
ASU	Arizona State University
BVA	Best Value Approach
BVP	Best Value Procurement
CM/GC	Construction manager/general contractor
CMAR	Construction management at risk
CMGC	Construction manager/general contractor
D-B	„design-build“, vyprojektuj-postav
D-B/BV	design-build/best value
D-B/LB	design-build/low bid
D-B-B	design-bid-build
DBFOM	Design-Build-Finance-Operate-Maintain
DBOM	Design-Build-Operate-Maintain
DUR	dokumentace pro územní rozhodnutí
FIDIC	The International Federation of Consulting Engineers
IMT	Information Measurement Theory
MEAT	Most economically advantageous tender
NIGP	National Institute of Government Purchasing
PBSRG	Performance Based Studies Research Group
PTK	předběžná tržní konzultace
QBS	Quality Based Selection
ŘSD	Ředitelství silnic a dálnic
ŘVC	Ředitelství vodních cest
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty
Ú1	účastník číslo 1
Ú2	účastník číslo 2
VRT	vysokorychlostní trať
ZZ	zadávání zakázek
ZZVZ	134/2016 Sb. Zákon o zadávání veřejných zakázek

12. Seznam obrázků

Obrázek 1 Rozložení BVA, vlastní zpracování dle [4]	2
Obrázek 2 Proces metody Best Value Approach, vlastní zpracování dle [5]	6
Obrázek 3 Postup ověřovací fáze, vlastní zpracování dle [4]	16
Obrázek 4 Vývojový diagram ověřovací fáze, vlastní zpracování dle [4]	18
Obrázek 5 Hodnotící kritéria veřejných zakázek podle evropského práva, vlastní zpracování dle [28]	25
Obrázek 6 Příčiny komplikací ve výstavbě dle [32]	27
Obrázek 7 Výběr dodavatelského systému, kritéria dodavatele a typ ceny, vlastní zpracování dle [37]	33
Obrázek 8 Orientační vymezení VRT (Brno) - Přerov - Ostrava dle [54]	38
Obrázek 9 Naplnění projektových cílů dle „zvláštních podmínek“ [53]	43

13. Seznam grafů

Graf 1 Zakázky soutěžené pouze na cenové kritérium (EU), vlastní zpracování dle [34]28	
Graf 2 Zakázky soutěžené pouze na cenové kritérium (CZ vs. NL vs. SK), vlastní zpracování dle [34]	29
Graf 3 Rozložení dodavatelských systémů v USA, vlastní zpracování dle [41]	35
Graf 4 Výsledky dodavatelských systémů v USA za rok 2018, vlastní zpracování dle [40]	35

14. Seznam tabulek

Tabulka 1 Struktura stavebního průmyslu, vlastní zpracování dle [5] [4]	5
Tabulka 2 Bodová škála a váha hodnotících kritérií, vlastní zpracování dle [4]	13
Tabulka 3 Výpočet bodů přidělených za cenu na příkladu, vlastní zpracování dle [4] ..	15
Tabulka 4 Příklad bodového hodnocení, vlastní zpracování dle [4]	15
Tabulka 5 Příklad vyhodnocení nabídek, vlastní zpracování dle [4]	15
Tabulka 6 Doba dosažení nákladové jistoty pro projekty mezi \$2mil a \$10mil, vlastní zpracování dle [19]	22
Tabulka 7 Doba dosažení nákladové jistoty pro projekty mezi \$10mil a \$50mil, vlastní zpracování dle [19]	22
Tabulka 8 Důvody změn a jejich vliv na cenu projektu, vlastní zpracování dle [19]	22
Tabulka 9 Rychlost výstavby, vlastní zpracování dle [19]	23
Tabulka 10 Nárůst ceny a doby výstavby, vlastní zpracování dle [19]	23
Tabulka 11 Spokojenost s metodou BVP, vlastní zpracování dle [22]	26
Tabulka 12 Výsledky stavby D6 obchvat, Řevničov, vlastní zpracování dle [35]	30
Tabulka 13 Porovnání vlastností D-B a D-B/BV, vlastní zpracování dle [38] [4]	34
Tabulka 14 Porovnání kvalifikačních požadavků - reference, vlastní zpracování dle [51] [52]	40
Tabulka 15 Porovnání kvalifikačních požadavků - personál, vlastní zpracování dle [51] [52]	40

Tabulka 16 Porovnání dob trvání, vlastní zpracování dle [54] [55] [56] a rozhovorů se zúčastněnými stranami	44
Tabulka 17 Významné úkony zadávacího řízení, vlastní zpracování dle [56] a rozhovorů se zúčastněnými stranami	45
Tabulka 18 Porovnání cen projektů, vlastní zpracování dle [51] [54] [55]	45
Tabulka 19 Úspory LOW BID a BVA soutěže	46
Tabulka 20 Bodové hodnocení jednotlivých nabídek, vlastní zpracování dle [56]	46
Tabulka 21 Hodnocení nabídkových cen, vlastní zpracování dle [56]	46
Tabulka 22 Váhy jednotlivých dílčích kritérií, vlastní zpracování dle [51] [52]	47
Tabulka 23 Bodová škála hodnotících kritérií, vlastní zpracování dle [51]	47
Tabulka 24 Nabídka certifikací v Evropě, vlastní zpracování dle [10] [44] [60] [61] [62]	50
Tabulka 25 SWOT analýza metody BVA v podmínkách ČR	52

15. Seznam příloh

Příloha 1 Nabídková šablona, vlastní zpracování dle [4]

Příloha 2 WRR, vlastní zpracování dle [4]

16. Bibliografie

- [1] Company Profile. *Royal HaskoningDHV* [online]. [cit. 2019-09-04]. Dostupné z: <https://www.royalhaskoningdhv.com/en-gb/about-us/company-profile>
- [2] Over ProRail. *ProRail* [online]. [cit. 2019-09-04]. Dostupné z: <https://www.prorail.nl/omwonenden/over-prorail-1>
- [3] About Us. *Kashiwagi Solution Model Inc* [online]. [cit. 2019-09-03]. Dostupné z: <http://ksm-inc.com/about-us/>
- [4] KASHIWAGI, Dean. *How to Know Everything Without Knowing Anything*. 1.edition. Mesa, Arizona: KSM, 2017. ISBN 978-0-9985836-0-0.
- [5] KASHIWAGI, Dean. *2016 Information measurement theory (IMT) with the "Kashiwagi story"*. Mesa, Arizona: KSM, 2016. ISBN 978-0-9850496-8-3.
- [6] *Best Practices for Use of Best Value Selections* [online]. Arlington, Virginia: Associated General Contractors of America, National Association of State Facilities Administrators, 2008 [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <https://www.agc.org/sites/default/files/Project%20Delivery%20-%20Best%20Value%20Selection.pdf>
- [7] *Guidebook for Selecting Alternative Contracting Methods for Roadway Projects: Project Delivery Methods, Procurement Procedures, and Payment Provisions* [online]. Boulder, Colorado: University of Colorado, 2014 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <https://www.colorado.edu/tcm/sites/default/files/attached->

files/TPF-5(260)%20Project%20No%201%20-
%20Guidebook%20for%20selecting%20contracting%20methods%20-
%20DRAFT%20FOR%20REVIEW_0.pdf

- [8] 5 tips to explain why the low bid isn't always the best bid. *Tree Views* [online]. [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <https://www.treeviews.com/why-the-low-bid-isnt-the-best-bid/>
- [9] Should You Always Take The "Low Bid"? *Silva Consultants* [online]. Covington, Washington [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <http://www.silvaconsultants.com/should-you-always-take-the-low-bid.html>
- [10] Courses. *Best Value Experts Academy* [online]. [cit. 2019-09-04]. Dostupné z: <https://bestvalue-expertsacademy.com/courses/>
- [11] ZÁRYBNICKÝ, Lukáš. *Předběžná tržní konzultace dle nového zákona o zadávání veřejných zakázek* [online]. EPRAVO.CZ [cit. 2019-12-14]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/predbezna-trzni-konzultace-dle-noveho-zakona-o-zadavani-verejnych-zakazek-105930.html>
- [12] Contracting Techniques. *U.S. Department of Transportation: Federal Highway Administration* [online]. 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <https://international.fhwa.dot.gov/contractadmin/03.cfm#top>
- [13] KASHIWAGI, Dean. *Case Study: Best Value Procurement/Performance Information Procurement System Development* [online]. Tempe, Arizona, b.r. [cit. 2019-09-09]. Dostupné z: https://aiahouston.org/media/uploads/resource-docs/case_study_best_value_procurem.pdf. Arizona State University.
- [14] KASHIWAGI, Dean. *Best Value PIPS/PIRMS: Performance Information Procurement System / Performance Information Risk Management System*. Arizona: Performance Based Studies Research Group, 2010. ISBN 9781889857282.
- [15] KOLEKTIV AUTORŮ, . *Metodika pro hodnocení nabídek podle ekonomické výhodnosti pro stavební práce a služby, prozatímní verze 2018*. První. Státní fond dopravní infrastruktury, 2018. ISBN 978-80-907194-0-8.
- [16] Best Value Q&A With Dr. Dean. In: *PBSRG* [online]. 2019 [cit. 2019-10-19]. Dostupné z: <https://pbsrg.com/news-press/bv-qa-2019/>
- [17] LEPATNER, Barry, Robert WRIGHT a Timothy JACOBSON. *Broken Buildings, Busted Budgets: How to fix America's trillion-dollar construction industry*. Chicago: University of Chicago Press, 2007. ISBN 978-0226472690.
- [18] *TR News: Transportation Project Delivery, Alternative Contracting Methods Research* [online]. 2018, (316) [cit. 2019-10-08].
- [19] OFFICE OF RESEARCH, DEVELOPMENT, AND TECHNOLOGY, OFFICE OF INFRASTRUCTURE, RDT. *Alternative Contracting Method Performance in U.S. Highway Construction*. Washington, D.C., United States, 2018. FHWA-HRT-17-

100. Dostupné z: <https://www.fhwa.dot.gov/publications/research/infrastructure/17100/index.cfm>
- [20] *Position paper: Best Value in Government Procurement* [online]. Herndon: The Institute for Public Procurement, 2013 [cit. 2019-10-07].
- [21] NATIONAL ACADEMIES OF SCIENCES, ENGINEERING, AND MEDICINE. *Best-Value Procurement Methods for Highway Construction Projects* [online]. NATIONAL ACADEMIES OF SCIENCES, ENGINEERING, AND MEDICINE. Washington, DC: The National Academies Press, 2006 [cit. 2019-12-15]. DOI: 10.17226/13982. Dostupné z: <http://nap.edu/13982>
- [22] HIXON, Robert. *GSA Construction Excellence Workshop*. Washington, DC: General Services Administration, 2003.
- [23] *Instructions for Developing Request for Proposals for Source Selection Design/Build Projects: Specification Instruction 00011* [online]. Pensacola: Naval Facilities Engineering Command, 1996 [cit. 2019-12-15].
- [24] Design-Build Program. *Caltrans* [online]. [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://dot.ca.gov/programs/design/design-build-program>
- [25] VAN DEN HEUVEL, Grat. The Parliamentary Enquiry on Fraud in the Dutch Construction Industry Collusion as Concept Between Corruption and State-Corporate Crime. *Crime, Law and Social Change* [online]. vol. 44. 2005, 44(2), 133-151 [cit. 2019-11-09]. DOI: 10.1007/s10611-006-9009-5. ISSN 0925-4994. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10611-006-9009-5>
- [26] SANTEMA, Sicco, Jeroen VAN DE RIJT a Wiebe WITTEVEEN. *Best Value Procurement: Lessons Learned In The Netherlands*. 2011. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/5def/a6f3d50cd9e329ed41df6c97837065542c1d.pdf>
- [27] LEEUWEN, Marianne. Using Best Value PiPS Procurement in Europe, Need for Compromise?. *Journal for the Advancement of Performance Information and Value* [online]. 3. 2011, 3(1), 56-71 [cit. 2019-11-09]. Dostupné z: <https://ketensamenwerking.files.wordpress.com/2012/01/best-value-procurement-cib-2011.pdf>
- [28] *Směrnice evropského parlamentu a rady 2014/24/EU ze dne 26. února 2014: o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES*. In: . Brusel, 2014, L 94/65.
- [29] RIJT, Jeroen, Wiebe RIJT, Cisco VIS a SANTEMA. Best Value at the Directorate-General for Public Works and Water Management in The Netherlands: A Case Study of the Procurement of Infrastructure Projects Worth \$1,200M.... *Journal for the Advancement of Performance Information and Value* [online]. 3. 2011, 3(1), 90-100 [cit. 2019-11-11]. Dostupné z:

<https://ketensamenwerking.files.wordpress.com/2012/01/best-value-procurement-cib-2011.pdf>

- [30] EVERTZ, Pascal. Verslag Best Value Congres 2019: Verschil maken met Best Value. *Deal!* [online]. 2019, (2), 34-35 [cit. 2019-11-12]. Dostupné z: https://kennislab.nevi.nl/deal_artikelen/verschil-maken-met-best-value
- [31] Veřejné zakázky se soutěží stále na nejnižší cenu, jejich kvalita tím trpí. *EGOVERNMENT NETWORK NEWS* [online]. [cit. 2019-11-04]. Dostupné z: <https://www.egov-nn.com/verejne-zakazky-se-soutezi-stale-na-nejnizsi-cenu-jejich-kvalita-tim-trpi/>
- [32] *Studie veřejné správy 2018*. 28. 08. 2018. Praha: CEEC Research, 2018. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/pubadm?iResearchId=174&do=downloadResearch>
- [33] *The Best Value Approach in the Netherlands: A Reflection on Past, Present and Future* [online]. In: . [cit. 2019-12-28].
- [34] Single Market Scoreboard: Public Procurement. *European Commission* [online]. Brussels: European Commission, 2019 [cit. 2019-11-11]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/internal_market/scoreboard/performance_per_policy_area/public_procurement/index_en.htm
- [35] *Dodavatel a metoda BVA*. Praha, 2019.
- [36] ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon o zadávání veřejných zakázek. In: *Sbírka zákonů*. 2016. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2016, ročník 2016, částka 51, číslo 134. ISSN 1211-1244.
- [37] Alternative Project Delivery A to Z. *U.S. Department of Transportation: Federal Highway Administration* [online]. Washington DC [cit. 2019-11-09]. Dostupné z: https://www.fhwa.dot.gov/ipd/alternative_project_delivery/apd_a_to_z/
- [38] KLEE, Lukáš. *Smluvní podmínky FIDIC*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-161-3.
- [39] KLEE, Lukáš. *Summit Koncepce BIM: Smluvní standardy a zadávání zakázek*. Praha, 2019.
- [40] *Zkušenosti SŽDC s metodou BVA*. Praha, 2019.
- [41] FIDIC Chief Executive's Report: Challenges and Priorities. In: *Annual report 2017/2018* [online]. Geneva, Switzerland: International Federation of Consulting Engineers (FIDIC), 2018 [cit. 2019-12-16].
- [42] MOLENAAR, Keith a Bryan FRANZ. *Revisiting Project Delivery Performance 1998–2018: New benchmarks for unit cost, delivery speed, cost and schedule reliability*.

- [online]. USA, 2019 [cit. 2019-12-16]. Dostupné z: https://dbia.org/wp-content/uploads/2018/11/Cost_Performance_Research-CII_Pankow2018.pdf
- [43] FAILS MANAGEMENT INSTITUTE. *Design-Build Utilization: Combined Market Study*. USA: Design-Build Institute Of America, 2018. Dostupné z: <https://www.fminet.com/wp-content/uploads/2018/12/Design-Build-Market-Research-FMI-2018.pdf>
- [44] *Smlouva o dílo na zhotovení stavby: Název zakázky: "Rekonstrukce mostu v km 80,083 trati Lovosice - Česká Lípa (Zahrádky)"*. 2018.
- [45] Služby: Pro stavební zakázky. *Klee Consulting* [online]. [cit. 2019-12-19]. Dostupné z: <https://www.klee-consulting.com/sluzby/>
- [46] Hodnocení ekonomické výhodnosti nabídek. *CCConsulting* [online]. [cit. 2019-12-19]. Dostupné z: <https://www.ccconsulting.cz/hev/>
- [47] 4E consulting: Vracíme do zadávání veřejných zakázek zdravý rozum!. *4E consulting* [online]. [cit. 2019-12-19]. Dostupné z: <https://www.4econsult.cz/>
- [48] *Doporučení k hodnocení nabídek při zadávání veřejných zakázek*. 1. vydání. Agentura ČAS 2019, 2019. Dostupné z: https://www.koncepcebim.cz/uploads/inq/files/CAS-P02-V20a-E3-R01_008_Doporu%C4%8Den%C3%AD%20k%20hodnocen%C3%AD%20nab%C3%ADdek%20p%C5%99i%20zad%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD%20ve%C5%99ejn%C3%BDch%20zak%C3%A1zek.pdf
- [49] Konference ARI: Zadávání zakázek podle nejlepšího poměru ceny a kvality metodou Best Value. *Asociace pro rozvoj infrastruktury* [online]. [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/akce/ks-ari-zadavani-zakazek-podle-nejlepsiho-pomeru-ceny-a-kvality-metodikou-best-value/>
- [50] Přesvědčte mě, že jste nejlepší. *Veřejné zakázky*. 2018. Procurement Publishing, s.r.o., 2018, 2018(5), 38-40. ISSN 1803-6724.
- [51] MASARIKOVA UNIVERZITA. *Hodnocení nabídek*. b.r. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/law/jaro2017/MVV202K/um/Hodnoceni_nabidek.pdf
- [52] *Pokyny pro dodavatele: Studie proveditelnosti vysokorychlostní trati (Brno) - Přerov – Ostrava*. Praha: SŽDC, 2018. Dostupné z: https://zakazky.szdc.cz/contract_display_3010.html
- [53] *Pokyny pro dodavatele: Studie proveditelnosti vysokorychlostní trati Praha – Brno – Břeclav*. Praha: SŽDC, 2017. Dostupné z: https://zakazky.szdc.cz/contract_display_1179.html
- [54] *Zvláštní podmínky pro zpracování: „Studie proveditelnosti vysokorychlostní trati (Brno) – Přerov – Ostrava“*. 2018. Dostupné z: https://zakazky.szdc.cz/contract_display_3010.html

- [55] *Smlouva o dílo: na zpracování studie proveditelnosti „Studie proveditelnosti vysokorychlostní trati (Brno) - Přerov - Ostrava“*. Praha, 2019. Dostupné z: <https://smlouvy.gov.cz/smlouva/9922127>
- [56] SMITS, Wouter. *Tendering on Best Price-Quality Ratio: Best Value approach @SAA A9 Amstelveen*. Netherlands, 2018.
- [57] *Zadávací řízení na zadání veřejné zakázky: Studie proveditelnosti vysokorychlostní trasy*. Praha, 2019.
- [58] *Seminář ARI-VZ: skutečný příklad metody Best Value v ČR od A do Z*. Praha, 2019.
- [59] *Veřejné zakázky: I/62 Malšovice, most ev. č. 62-015 (dopravní bodová závada)* [online]. [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <https://www.rsd.cz/wps/portal/web/rsd/Reditelstvi-silnic-a-dalnic/#collapse4>
- [60] CZ01 - Předběžné oznámení podlimitního zadávacího řízení. *Věstník veřejných zakázek* [online]. [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <https://www.vestnikverejnychzakazek.cz/Form101/Display/136192>
- [61] Training Best Value B-Certificate. *Best Value Europe* [online]. 2019 [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <http://www.bestvalueeurope.com/events/training-b-certificate>
- [62] Školení ARI: Příprava a hodnocení veřejných zakázek s hodnocením kvality – metodou Best Value. *Asociace pro rozvoj infrastruktury* [online]. [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/akce/skoleni-ari-verejne-zakazky-s-hodnocenim-kvality-metodou-best-value-4/>
- [63] Best Value Preparation A course. *NEVI* [online]. [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <https://nevi.nl/content/best-value-preparation-course>
- [64] *Recommended Best Practices for the Use of Construction Management/General Contractor on Highway and Transportation Projects in the Public Sector*. Associated General Contractors of America, 2011. Dostupné z: https://www.agc.org/sites/default/files/Files/Programs%20%26%20Industry%20Relations/Highway_CMGC_Best_Practices_Final_03-11_0.pdf

Hodnotící kritérium: Odborná úroveň

Projektový cíl č. 1
[návrh nebo opatření k naplnění projektového cíle č. 1]
počet podobných realizovaných projektů: 5
konečná průměrná procentní cenová odchylka: 0,8 %
konečná průměrná procentní časová odchylka: 1,5 %
průměrná rychlost realizace projektů: 153 000 Kč/den
hodnocení spokojenosti klienta: 9,3
odhadované úspory poskytnuté klientovi: 7 570 000 Kč
kvalita použitých materiálů: certifikát ISO
[další dominantní informace]
Projektový cíl č. 2
[návrh nebo opatření k naplnění projektového cíle č. 2]
[dominantní informace]
Projektový cíl č. 3
[návrh nebo opatření k naplnění projektového cíle č. 3]
[dominantní informace]

Hodnotící kritérium: Plán rizik

Riziko č.1	
popis:	...
dopad a proč se jedná o riziko:	...
pravděpodobnost výskytu:	30 %
dopad [čas]:	+ 45 dní
dopad [náklady]:	+ 124 000 Kč
opatření:	...
opatření realizováno na projektu:	...

Riziko č.2	
popis:	...
dopad a proč se jedná o riziko:	...
pravděpodobnost výskytu:	25 %
dopad [čas]:	+ 15 dní
dopad [náklady]:	+ 105 000 Kč
opatření:	...
opatření realizováno na projektu:	...

Riziko č.3	
popis:	...
dopad a proč se jedná o riziko:	...
pravděpodobnost výskytu:	20 %
dopad [čas]:	+ 25 dní
dopad [náklady]:	+ 70 000 Kč
opatření:	...
opatření realizováno na projektu:	...

Hodnotící kritérium: Přidaná hodnota

Přidaná hodnota č.1
[popis přidané hodnoty]
vliv na výkonost:
vliv na dobu realizace:
vliv na náklady:
vliv rozsah:
[další dominantní informace]

Přidaná hodnota č.2
[popis přidané hodnoty]
[dominantní informace]

Přidaná hodnota č.3
[popis přidané hodnoty]
[dominantní informace]

Příloha 2 WRR, vlastní zpracování dle [4]

Týdenní report o rizicích (WRR)

Informace o projektu	
Klient	Společnost A
Dodavatel	Společnost B
Název projektu	Školní areál
Smluvní cena	\$1 000 000 000
Doba realizace	365 dní
Datum začátku	01.01.2019
Datum ukončení	01.01.2020

Kontaktní osoby	
Projektový manažer klienta	Jan Novák
Tel.	+420 000 000 000
E-mail	novak@email.cz
Projektový manažer dodavatele	Jan Svoboda
Tel.	+420 111 111 111
E-mail	svoboda@email.cz
Best Value konzultant	Jan Dvořák
Tel.	+420 222 222 222
E-mail	dvorak@email.cz

Milníkový harmonogram					
Č.	Aktivita	% dokončení	Původní plán	Aktuální plán	Odchylka č.
1	Začátek projektu	100%	01.01.2019	01.01.2019	
2	Milník 1	100%	06.03.2019	06.03.2019	
3	Milník 2	100%	15.04.2019	15.05.2019	1
4	Milník 3	100%	01.06.2019	01.07.2019	
5	Milník 4	100%	01.07.2019	01.08.2019	
6	Milník 5	100%	01.08.2019	01.09.2019	
7	Milník 6	100%	01.09.2019	01.10.2019	
8	Milník 7	100%	01.10.2019	01.11.2019	
9	Milník 8	35%	01.11.2019	01.12.2019	
10	Milník 9	0%	01.12.2019	01.01.2020	
11	Ukončení projektu	0%	01.01.2020	01.02.2020	

Změny						
Č.	Popis	Datum přijetí	Datum schválení	Dopad [dny]	Dopad [náklady]	Odchylka č.
1	Zpožděné schválení	14.03.2019	25.04.2019	30	\$5 000	1
2	Špatné počasí	27.05.2019	06.06.2019	0	\$10 000	2
3						
4						

Odchylky						
Č.	Počáteční datum	Položka	Popis	Dopad [dny]	Dopad [náklady]	Odpovědnost
1	14.03.2019	Zpožděné schválení		30	\$5 000	Klient
2	23.05.2019	Špatné počasí		0	\$10 000	Nepředvídatelné
3						
4						

Výkonnost						
Č.	Výkonnostní metriky	leden	únor	březen	duben	květen
1	Počet stížností klienta	0	2	1		
2	Počet událostí porušení bezpečnosti	0	0	0		
3	Průměrná doba odpovědi klienta [dny]	15,0	7,5	5,0		
4	Průměrná spokojenost klienta	9,8	9,5	9,9		

