

Předmluva

Vnímání mezinárodní poradenské inženýrské komunity veřejností je silně ovlivněno tím, jak funguje infrastruktura, budovaná po světě. Klíčem k dosažení úspěchu při výstavbě je metoda, která je užita při hodnocení a zadávání zakázek na stavební práce.

Současná metoda výběru dle nejnižší ceny, která převládá ve většině zemí světa, spočívá ve výběru dodavatele s nejnižší cenou za předpokladu, že nabídka splňuje základní požadavky dle zadávací dokumentace a požadavky zákonné. Organizace FIDIC provedla celosvětový průzkum u inženýrských asociací a multilaterálních rozvojových bank a dospěla k závěru, že tato metoda výběru nejnižší nabídky (Low Bid) neposkytuje klientům/Masníkům nejvyšší hodnotu. Postupně je tak stále více přijímáno, že jsou potřebné jiné alternativní metody výběru, které zahrnou do hodnocení také kvalifikační kritéria.

Při užití metody výběru dle nejnižší ceny nabídky klient/Masník na sebe bere velké riziko výběru dodavatele stavby, který pro chyby nebo i úmyslně nabídl nereálně nízkou cenu. Klienti/Masníci nemohou očekávat, že stavební dodavatel dodrží takovou nerealistickou cenu během realizace a bude přitom postupovat dle projektové dokumentace a specifikací a dosáhne dostatečného zisku, který mu umožní pokračovat v podnikání. Takový postup vede často ke snižování kvality, nadměrným sporům, nárokům/claimům, zpoždění dokončení, soudním sporům, zvýšeným nákladům a někdy i úplnému zastavení prací. Konzultační inženýr/správce stavby odpovědný za dokončení stavebních prací v uspokojivé kvalitě se dostává do rozporů s dodavatelem stavby, což vede k značnému zvýšení rozsahu služeb a nákladů pro konzultanta/správce stavby, skutečnosti, kterou majitel/klient není často ochoten uznat a uhradit.

K řešení této výzvy vyvinul FIDIC toto **Doporučení osvědčených postupů/Best Practice Guideline s názvem „Alternativní mechanismy při zadávání zakázek na stavební práce“**. Tento dokument popisuje řadu osvědčených postupů, které mohou klienti zvážit v souladu s jejich individuálními okolnostmi a národními předpisy/zákony. Postupy zahrnují: Předběžnou kvalifikaci a předvýběr nabídek/shortlisting (dále také samostatně „shortlisting“); Postup výběru dle nejnižších možných nákladů; Postup výběru dle ceny a kvality; a Postup výběru dle kvality. Popis hlavních zásad je doplněn o krátkou analýzu hodnocení kladů a výzev/problémů různých alternativ způsobu výběru.

V posledních letech pokrokoví majitelé/klienti po celém světě stále více využívají metodik výběru konzultačních inženýrů, které nepřikládají hlavní význam nabízené ceně, ale zaměřují se na kvalitu a kvalifikaci. Majitelé/klienti začali oceňovat výhody kvalitnějšího projektování pro celý životní cyklus projektu (Life Cycle Cost-LCC) což vede někdy i k nižším nákladům na vlastní stavbu, (jindy však mohou být náklady na stavbu vyšší, tvoří však jen asi 20 % LCC), ale zejména přináší úspory nákladů na provoz a údržbu (které jsou až 80 % LCC). Prvky této filozofie jsou integrovány do modelů realizace projektů metodou Design-Build a PPP (partnerství veřejného a soukromého sektoru), které povzbuzují konzultační inženýry a dodavatele staveb, aby spolupracovali na poskytování nejlepších řešení majitelům/klientům. FIDIC doufá, že zavedení tohoto Doporučení osvědčených postupů/Best Practice Guideline s názvem „Alternativní mechanismy při zadávání zakázek na stavební práce“ přispěje ke zlepšení procesu výběru dodavatele a tím dosahování lepších výsledků také pro vlastníky/klienty.

Věříme, že toto Doporučení bude živým dokumentem a poté, co se asociace a zadavatelé/klienti po celém světě s ním lépe seznámí, Doporučení bude dále upravováno a vylepšováno na základě jejich připomínek.

Zpracovali:

Doporučení osvědčených postupů/Best Practice Guideline bylo připraveno mezinárodní skupinou dobrovolníků FIDIC pod vedením pana Kirana Kapily z Indie. Cennými příspěvky byl také zapojen pan Phil Long z organizace Canadian construction industry.

Dalšími členy pracovní skupiny jsou:

Mr. Andrew Read-New Zealand, Mr. Mark Steiner-USA, Mr. Chris Newcomb-Canada, Ms. Fatma Colasan-Turkey, Mr. Shahram Sandiani-Iran. Kromě členů pracovní skupiny obsahuje tento dokument dále vstupy od pana Fabicha Mathiase, zástupce asociace Evropských mezinárodních stavebních dodavatelů (EIC) a pana Greesh Sharmy, z odboru Principal Procurement, Project Procurement, New Development Bank.

Alternativní mechanismy při zadávání zakázek na stavební práce

ÚVOD

Mezinárodní poradenská konzultační inženýrská komunita je veřejností posuzována podle fungování ve světě existující nebo budované infrastruktury. Zatímco je inženýrská komunita zodpovědná za návrh této infrastruktury, stavební práce obvykle provádějí dodavatelé. Úspěšnost stavby závisí na implementaci projektové dokumentace inženýrů při realizaci projektu. Rozhodující pro dosažení úspěchu je metoda, která je použita při výběru dodavatele a zadávání zakázky na stavební práce. Účelem tohoto dokumentu je identifikovat alternativní metody postupu při výběru dodavatelů, které lze aplikovat celosvětově, s ohledem na složitost projektu a zadávání zakázek a rovněž na technické úrovni a kapacitách zadavatele.

FIDIC právě dokončil anketu mezi svými členskými asociacemi po celém světě a rovněž multilaterálními rozvojovými bankami (MDB), jejímž cílem bylo lepší seznámení se a hlubší porozumění stávajícím používaným postupům a jejich úspěšnosti. Výsledek odhalil zřejmou potřebu změny.

Některé z pozoruhodných výsledků ankety jsou:

1. Většina zemí má samostatné zákony pro zadávání veřejných zakázek na stavební práce.
2. Obecně se oznámení o zakázce uveřejňuje ve veřejných zdrojích.
3. Téměř všichni vyžadují splnění určité kvalifikace a součástí nabídky jsou technické návrhy.
4. Malá většina zemí provádí předběžnou kvalifikaci firem/shortlisting a v méně než polovině zemí jsou vyžadovány technické návrhy a při udělování zakázky se nikterak nezohledňují udržitelnost, dlouhodobé užívání a provozní náklady (tedy LCC).
5. MDB požadují předběžnou kvalifikaci firem/shortlisting a hodnocení technických návrhů.
6. Téměř 40 % zemí zadává zakázky na základě kvality a ceny nebo metodou průměrné ceny, téměř 40 % zemí postupuje při zadávání zakázek podle nejnižší ceny a asi 20 % uplatňuje postup dle průměrné ceny/používá alternativní metody výběru.
7. Bylo téměř jednomyslně konstatováno, že nízké nabídky (Low Cost) jsou problémem a způsobují překročení ceny, problémy s nedodržením termínů/plánováním, spory a ukončení smluv a neslouží k ničemu dobrému ani majitelům, ani dodavatelům a tedy ani veřejnosti.
8. Všichni se shodují, že nízké nabídky mají negativní vliv na vztahy mezi zúčastněnými.
9. Více než 75 % uvedlo, že nízké nabídky zvyšují náklady na doprovodné konzultační služby (engineering costs).
10. Většina (61 %) si přeje, aby FIDIC vypracoval Doporučení pro postupy pro udělování zakázek stavebním dodavatelům, přičemž dalších 31 % dává přednost tomu, aby FIDIC připravil/vypracoval strategický dokument/Policy Paper.

Metodou výběru podle nejnižší ceny získává stavební firma, která podala nejnižší nabídku, právo na uzavření stavební smlouvy. Bylo považováno za výhodné nutit tak dodavatele k nepřetržitému snižování nákladů přijímáním nákladově úsporných technologických a manažerských inovací. Tyto úspory jsou pak převedeny na vlastníka prostřednictvím konkurenčního soutěžního procesu. Zadavatel ovšem přejímá značné riziko výběru dodavatele, který buď chybou nebo i úmyslně předložil nerealisticky nízkou cenu. Dodavatel nemůže dodržet takovou nereálnou cenu a současně očekávat, že projekt dokončí podle projektové dokumentace a specifikací v termínu a že mu přinese přiměřený zisk. To může vést k tomu, že zhotovitel vyvolává nadměrné nároky/claimy a spory už během výstavby, což přináší vleklé soudní spory, neplnění harmonogramů, nedodržování kvality, zvýšení nákladů a někdy dokonce i zastavení stavby (default).

Snahy zadavatelů vyřešit problém záměrně nízkých nabídek a doporučené alternativní přístupy k výběru dodavatelů zahrnovaly:

1. Předkvalifikace/shortlisting na základě dobře definovaných kritérií, aby se omezil počet účastníků, a tím i tlak na dodavatele, aby nepředkládal nerealisticky nízkou nabídku nebo vůbec rezignoval na účast v zadávacím řízení.
2. Použití realistického přístupu k nalezení přiměřené nabídky (vhodné pro místní situaci a prostředí), která by měla odrážet realitu a ne nedorozumění, chyby a případně zoufalství.
3. Vyžadovat a hodnotit pro projekt specifické technické návrhy, spolu s cenovou nabídkou, aby bylo možné pochopit přístup dodavatele a vybrat nabídku přinášející "nejlepší hodnotu" ("Best Value").

PŘEDKVALIFIKACE A SHORTLISTING (UŽŠÍ VÝBĚR) DODAVATELŮ

Omezení počtu účastníků zvyšuje pravděpodobnost, že některý z dodavatelů/účastníků bude schopen získat zakázku. Zatímco to povzbuzuje firmy, které jsou vybrány na shortlist, aby předložily nabídky, nevylučuje se tak možnost chyb nebo snahy zoufalých účastníků podat záměrně nízké cenové nabídky. Níže uvedená kritéria pro předvýběr/shortlisting jsou určena pro výběr nejvhodnějších účastníků mezi potenciálními dodavateli.

Pro efektivní předběžnou kvalifikaci a shortlisting musí být široce publikována dobře strukturovaná výzva pro vyjádření zájmu o zakázku (Expression of Interest-EoI). Kritéria pro předkvalifikaci a hodnocení podání s vyjádřením zájmu o účast musí být jasně uvedena v EoI. Shortlisting by měl omezit počet účastníků na ty firmy, které mají zřetelně vyšší kvalifikaci.

Kritéria užšího výběru/shortlistingu by měla obecně obsahovat následující:

1. Podrobné údaje o firmě, její historii a závazky (zaměřené na posledních 5 let, ale umožňující i starší relevantní příklady)
 - 1.1 Údaje o stavebních zakázkách vykonaných jako hlavní dodavatel.
 - 1.2 Údaje o dokončených projektech (podobné povahy a ve stejné zeměpisné oblasti).
 - 1.3 Podrobné údaje o souladu s environmentálními předpisy a udržitelností, bezpečností práce, právy zaměstnanců, bezpečnostními standardy a dalšími požadavky vládních nebo jiných třetích stran.
 - 1.4 Údaje o probíhajících projektech podobného charakteru.
2. Vybavení dodavatele a zařízení, personál a subdodavatelé
 - 2.1 Hlavní předměty vybavení dodavatele navrhované pro provádění prací.
 - 2.2 Kvalifikace a zkušenosti klíčových pracovníků navržených pro administraci a plnění smlouvy.
 - 2.3 Dostupnost zařízení a personálu k provádění prací s ohledem na rozsah a plánování aktuálních projektů, které jsou prováděny nebo byly nedávno přiděleny.
3. Finanční údaje a právní postavení
 - 3.1 Finanční reference od hlavní banky dodavatele.
 - 3.2 Současné finanční údaje (připojit účetní závěrky a výkaz zisku/ztrát za předchozí 3 roky).
4. Možnost ověření referencí kontrolou u klientů projektů, dodavatelem realizovaných, aby byla známá výkonnost dodavatele, včetně historie soudních sporů.



DOPORUČENÝ PŘÍSTUP K VÝBĚRU DODAVATELE

Jakmile jsou účastníci vybraní do výběrového řízení shortlistování/předkvalifikování na základě předem stanovených kritérií, jak je uvedeno výše, předpokládá se, že dodavatelé, kteří jsou na shortlistu/seznamu předkvalifikovaných, jsou dostatečně kvalifikovaní k provedení projektu. Zatímco mnoho vlastníků/klientů je schopno odhadnout přibližné stavební náklady, nabídky dodavatelů se často značně liší od tohoto odhadu, a to z důvodů odlišného pochopení zadání, různého přístupu, výrobních prostředků, metod výstavby a zvoleného postupu stavebních prací. Výběr dodavatele vyžaduje různé postupy, jak se vypořádat s hodnocením předložených nabídek. Možné postupy výběru dodavatele mohou být rozděleny do tří hlavních skupin s dalším dělením na podskupiny u každého postupu:

- Postup výběru dle nejnižších možných nákladů
 - výběr na základě průměrné nabídky,
 - výběr na základě nabídky nejbližší průměrné nabídkové ceny po vyloučení nepřiměřeně nízkých i vysokých nabídek a
 - výběr na základě nejnižší ještě přiměřené nabídky.
- Postup výběru dle ceny a kvality (s použitím vážené kombinace skóre/bodů za technickou a cenovou nabídku)
 - výběr dle skóre/bodů za technickou a cenovou nabídku a
 - výběr na základě hodnocení nejlepší hodnoty/Best Value Approach.
- Postup výběru dle kvality (výběr dle nejvyššího skóre/bodů za technickou nabídku)
 - výběr dle kvalifikace/Qualifications Based Selection (QBS) method,
 - výběr na základě nejvyššího technického/výkonového skóre s fixním rozpočtem vlastníka/klienta a
 - výběr na základě inovativních konstrukčních řešení, snižujících náklady.

A. Přístup dle nejnižších možných nákladů (tento přístup má identifikovat vhodného dodavatele s realistickou cenovou nabídkou):

1. **Výběr na základě průměrné nabídky:** Velmi jednoduchý postup, při použití "průměrné nabídky" stanovené jako aritmetický průměr nabídkových cen. Proces spočívá ve výpočtu aritmetického průměru nabídkových cen a zadání zakázky zadavateli, jehož nabídková cena je v rozmezí 10 % od průměrné nabídky a na nižší straně od průměru. Na příklad, jestliže nabídkové ceny jsou 82 250, 84 650, 86 250, 88 950 a 90 150, potom průměrná nabídková cena je 86 450. Zakázka bude udělena dodavateli s nabídkovou cenou 82 250, neboť tato cena je do 10 % od průměrné nabídkové ceny.
2. **Výběr na základě nabídky nejbližší průměrné nabídkové ceně po vyloučení nepřiměřeně nízkých i vysokých nabídek:** Po otevření nabídek jsou dále hodnoceny pouze finanční nabídky technicky kvalifikovaných účastníků. Nabídky účastníků, jejichž nabídková cena se liší o více než +/- 10 % od průměrné nabídkové ceny, jsou vyřazeny. Nejnižší ze zbývajících nabídek je posuzována pro udělení zakázky. Viz příklad níže:

Firma	Cena nabídky	Průměr cen	Interval +/-10 %	Odmítnuty	Pořadí	
A	100,000	99,666	89,699 – 109,632		03	
B	110,000			Mimo interval		
C	90,000					01
D	85,000			Mimo interval		
E	115,000			Mimo interval		
F	98,000					02

Tento proces výběru je ideální pro jednoduché projekty a zadavatele s malými technickými a zadavatelskými zkušenostmi a kapacitou. Postup shora uvedeného hodnocení

a porovnání nabídek musí být jasně uveden v zadávací dokumentaci (v příslušných kapitolách), aby si potenciální účastníci dobře uvědomili postup a techniku hodnocení nabídek.

3. Výběr na základě nejnižší ještě přiměřené nabídky

U jednodušších projektů a zadavatelských subjektů s minimálními zadávacími a technickými kapacitami si zachovává tento dvoustupňový přístup k zadávání zakázek výhody předkvalifikace a shortlistingu. Prvním krokem je vyzvat účastníky, aby poskytli doklady o své kvalifikaci pro zakázku na stavební práce na základě typu projektu, lokality, harmonogramu a dalších kritérií/faktorů, které umožňují potenciálním zájemcům, aby zjistili, zda mohou provést takové stavební práce a mají šance získat zakázku. Účastníci předkládají relativně levně sestavené, avšak odpovídající doklady o kvalifikaci dokládající uvedené údaje, včetně informací o referenčních projektech a příslušných kontaktech, kde je možné údaje ověřit.

Na základě přijatých kvalifikačních dokladů zadavatel identifikuje účastníky, kteří mají schopnosti, zdroje, zkušenosti, reputaci, místní znalosti a další atributy, které by měly vést k úspěšné realizaci projektu. Pokud je počet kvalifikovaných účastníků příliš velký, aby motivoval účastníky k tomu, aby se nadále podíleli na zadávání veřejné zakázky (nižší pravděpodobnost výhry při velkém počtu účastníků), zadavatel seřadí kvalifikované účastníky na základě předem stanoveného bodového ohodnocení kritérií. Pokud dojde k přirozenému zlomu v bodování nejlepších 3-5 nabídek, jsou tyto shortlistovány. Je-li počet do přirozeného přerušení skóre vyšší, může být seznam rozšířen. Minimalizací počtu účastníků se zabrání zbytečnému zatěžování účastníků náklady na přípravu nabídek, když pravděpodobnost získání zakázky je nízká, a také přispívá ke kontrole vlastních nákladů zadavatele na proces zadávání. Tak je možné dosahovat snižování transakčních nákladů.

Druhým krokem je výzva předkvalifikovaným/shortlistovaným účastníkům k podání nabídek. Podané nabídky jsou analyzovány s cílem identifikovat uměle nízké nebo vysoké nabídky, a poté je vítěz vybrán na základě nejnižší nabídkové ceny nebo nejbližší nabídky k průměrné ceně nabídek (jak je uvedeno výše v tomto dokumentu).

B. Přístup dle ceny a kvality (s použitím vážené kombinace skóre/bodů za technickou a cenovou nabídku):

1. Výběr dle skóre/bodů za technickou a cenovou nabídku

Pro složitější projekty a sofistikovanější zadavatele je požadována metodika, která vyvažuje hodnocení technických schopností, projektového přístupu a předkládané cenové nabídky. Vyžádá se technická a cenová nabídka na konkrétní projekt od účastníků, kteří se předkvalifikovali/byli shortlistováni. Součástí výzvy k předložení nabídek bude předběžný rozsah služeb (zadání) a kritéria hodnocení a popis bodování (skóring) technické a cenové nabídky.

Měly by být stanoveny požadavky na výkonnost a další konkrétní části rozsahu služeb s důrazem na možnosti využít inovace a případně i změny rozsahu služeb. Obsah technické nabídky by se měl zaměřit na předvedení přístupu účastníka k řešení všech výzev a požadavků projektu. Splnění požadavků na výkonnost se bere v úvahu při stanovení pořadí nabídek a zahrnuje jakékoli specifické užití prostředků při realizaci projektu spolu s nižšími náklady a zkrácením doby výstavby, navrhovaný plán řízení a snižování rizik, plnění sociálních a environmentálních standardů, bezpečnostní normy, užití stavební techniky šetrné k životnímu prostředí atd.

Technické nabídky jsou poté vyhodnocovány a body přiděleny na základě předem stanovených kritérií. Je sestavena tabulka bodů a na základě přirozených rozhraní v součtu

bodů může zadavatel pokračovat se všemi účastníky nebo dále omezit výběr na ty, kteří dosáhli určité předem stanovené skóre. Jakmile jsou stanoveny body za technické skóre, budou vyhodnoceny a obodovány cenové nabídky. Zadavatel pak rozhodne, který účastník nabídl nejlepší kombinaci schopností, přístupu a nákladů. Často se užívá vážení technického a cenového skóre. Pro skutečné ocenění technických aspektů projektů by váha technického skóre měla činit alespoň 80 % celkového skóre. V situaci, kdy není vyžadován důraz na technické řešení (v případě méně složitých projektů), může se zadavatel rozhodnout snížit technickou váhu.

Kritéria bodování hodnocení technických a cenových nabídek musí být jasně uvedena v zadávací dokumentaci (v příslušných kapitolách) tak, aby si potenciální účastníci dobře uvědomili postup a techniku hodnocení nabídek.

2. Výběr na základě hodnocení nejlepší hodnoty/Best Value

Nejlepší nabídka je vybrána na základě čtyřech vážených faktorů (cena, schopnost realizovat projekt, plán řízení rizik a přidaná hodnota řešení (price, project capability, risk assessment plan, and value added plan)). Nabídka účastníka obsahuje tyto čtyři faktory.

Finální způsob výběru je podobný výběru dle skóre/bodů za technickou a cenovou nabídku. Kladem u tohoto postupu je vedení pohovorů (interview) s nejlepšími dvěma nebo třemi účastníky před stanovením konečného pořadí. Poměr vah kvality/ceny se může lišit, doporučuje se nejméně 80/20. Doporučená váha pohovoru/interview je 30 %, schopnost realizace projektu 15 %, plán řízení rizik 20 % a přidané hodnoty řešení 15 %.

C. Výběr dle kvality (dle nejvyššího skóre / bodů za technickou nabídku)

1. Výběr dle kvalifikace/Qualifications Based Selection (QBS)

Jak je popsáno v publikaci *Qualifications Based Selection of Contractors* organizace Associated General Contractors of America, ze srpna 2009: Zde se QBS zaměřuje pouze na kvalitu a přínos, nikoliv na cenu. Nej kvalifikovanější dodavatel je vybrán výhradně na základě prokázané způsobilosti, přístupu k projektu a schopnosti provést stavbu. Kritéria, jako jsou zkušenosti a dřívější výkony firmy, klíčové osoby, kapacita, finanční síla, plán řízení, bezpečnostní plán a plány zajištění kvality, jsou zohledněny při hodnocení a stanovení pořadí nabídek.

Ředitel zadavatele nebo vedoucí oddělení zadávání veřejných zakázek vyjednají konečný rozsah prací a náklady s nejvýše kvalifikovanou firmou za cenu, kterou ředitel zadavatele určí jako spravedlivou a přiměřenou.

2. Výběr na základě nejvyššího technického/výkonového skóre s fixním rozpočtem vlastníka/klienta

Pro zadávající subjekty disponujícími plnými technickými a zadávacími kapacitami, které chtějí dosáhnout co nejlepšího výsledku projektu v mezích stanoveného rozpočtu, se nabízí osvědčená alternativní praxe. Vyzve se k podání technických nabídek na základě stanoveného rozsahu služeb a fixního rozpočtu projektu (náklady a harmonogram). Kromě přístupu účastníka k realizaci projektu je účastník požádán, aby zhodnotil a uvedl, jaký rozsah a výkonnostní požadavky je možné realizovat v rámci rozpočtu, určeného zadavatelem a co nelze provést, a mělo by být odloženo. Pokud mohou být splněny veškeré požadavky na rozsah a výkon v rámci plánovaných limitů nákladů a harmonogramu, účastník by měl identifikovat a navrhnout další zdokonalení nebo vylepšení, které lze získat bez navýšení nákladů nebo úpravy harmonogramu. Zadavatel by měl stanovit, zda budou při jeho rozhodování rozhodující náklady nebo harmonogram a zda účastník může změnit to či ono nebo i obojí, s cílem zlepšit hodnotu dodaného projektu.

3. Výběr na základě inovativních konstrukčních řešení snižujících náklady

Stavební dodavatelé jsou si vědomi situace, pokud navrhnou přístup nebo způsob výstavby, která je skutečně inovativní a přináší významnou výhodu v oblasti nákladů. Zadavatelé mají takové myšlenky podporovat a přijímat takové nabídky. Za tím účelem je nutné:

- a. Podněcovat k tomu účastníky a poskytovat jim příležitosti identifikovat inovativní návrhy a dát jim možnost vysvětlit, proč je výsledkem zdánlivě nepřiměřeně nízká cenová nabídka.
- b. Poskytovat ochranu inovátorovi před nekalou konkurencí.
- c. Zohlednit dopad inovace, a tak vzniklé nízké náklady v procesu výběru.

K tomu je třeba, aby zadavatelské subjekty byly schopny porozumět a vyhodnotit jak inovaci, tak i rizika pro úspěch projektu a dále i výslednou úsporu nákladů, kterou přináší navržené konstrukční řešení. Může být potřeba najmout znalého konzultanta, který vyhodnotí návrh, pokud kapacity nejsou k dispozici mezi pracovníky zadavatele (in-house). To je třeba si uvědomit a počítat s tím ještě před tím, než se od potenciálních účastníků vyžádají technické a cenové nabídky. Jsou-li takové požadavky stanoveny, výzva musí výslovně požadovat, aby účastníci v nabídce uvedli popis významných inovací, přinášejících výrazná snížení nákladů, objasnění jak ovlivňují nabídku a zda představují důvěrné informace, které musí být chráněny zadavatelem. Jako alternativu může zadavatel požadovat od účastníků, kteří jsou přesvědčeni, že předkládají skutečně inovativní přístup, aby odděleně prezentovali nabídku bez inovace, aby bylo možno lépe posoudit, jak inovace ovlivňuje konečné náklady, harmonogram a potenciální rizika projektu.

Je třeba identifikovat takovou metodiku zadávání veřejných zakázek, která umožní a usnadní aplikaci inovativních přístupů potenciálním dodavatelům, včetně způsobu, jakým budou ochráněny příslušné důvěrné informace. Pokud přijatelný inovativní přístup od kvalifikovaného účastníka poskytuje zadavateli značnou úsporu nákladů, měla by metodika umožnit přímý výběr tohoto dodavatele a jím předložené nabídky

Musí být zajištěna náležitá péče/duo diligence pro vyhodnocení nabídek zahrnujících inovativní konstrukční postupy vedoucí ke snížení nákladů.





PRO a PROTI JEDNOTLIVÝCH ALTERNATIV VÝBĚRU

Identifikované alternativy v zásadě kombinují nejlepší atributy zlepšujících přístupů, které zkoušejí mnozí zadavatelé/masníci. Tyto alternativy přinášejí zadavatelům určité výhody ale i další výzvy, a slouží tak i pro FIDIC při vytváření metodiky osvědčených postupů/Best Practice.

Mezi **výhody** patří:

1. Zajištění nejlepší hodnoty/Best Value pro zadavatele.
2. Zadavatel se vyvaruje škod způsobených příliš nízkými nabídkami.
3. Je podporována širší a lepší soutěž.
4. Jsou povzbuzovány inovace v nabídkách účastníků.
5. Je dosahováno přesnějších rozpočtů a harmonogramů výstavby.
6. Podpora standardizace v sektoru stavebnictví.
7. Eliminace nekvalitních nebo standardy nesplňujících stavebních firem.
8. Vzdělávání jak zadavatelů/masníků, tak dodavatelů v těch postupech zadávání veřejných zakázek, které vedou k úspěšným projektům.

Mezi **výzvy** patří:

1. Překonat svůdnost zdánlivé snadnosti výběru dle nejnižší ceny.
2. Vysvětlování a vzdělávání zadavatelů/masníků na téma pozitivních aspektů alternativních metod výběru.
3. Připravit nebo poskytovat potřebné znalosti a dovednosti zadavatelům/masníkům, aby mohli využívat alternativní metody.
4. Přesvědčit vládu, veřejnost i média, že výběr dle nejnižší ceny je zřídka kdy nejlepším přístupem pro realizaci projektů infrastruktury.
5. Přimět stavební firmy, aby přijaly novou metodologii zadávání zakázek.

Zadávací dokumentace musí být velmi jasná a navrhovaná metoda hodnocení a popis výběrových kritérií musí být zřejmý a lehce pochopitelný. Jasný popis a specifikace musí být uvedeny v zadávací dokumentaci (v příslušných kapitolách) tak, aby potenciální účastníci dobře pochopili techniku hodnocení.

