

8. METODICKÝ DEN ÚŘADU PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE

ve spolupráci s časopisem Veřejné zakázky

**Zodpovědný přístup k zadávání veřejných
zakázek, aneb řízení cenového rizika ve
veřejném zadávání**

III. BLOK:

Strategie zodpovědného nákupu (pro futuro)

- o **Ukázka rozboru jednoho případu a jak se z něj lze poučit?**

Modelový případ cenového nároku

Výztuže ve stavbě

■ SITUACE na počátku roku 2022:

- Přišel dopis s žádostí dodavatele na navýšení ceny na akci „přístavba kulturního centra“, které je pro naše město klíčovou stavbou.
- Předpokládaná hodnota stavby: 300 mil. Kč bez DPH, prostavěno 50% (I. a II. milník)
- Výše cenového nároku: 36 mil. Kč bez DPH.
 - Skladba cenového nároku:
 - 30% výztuže do betonu s cenovým navýšením 65%,
 - 25 % ocelové prvky s cenovým navýšením 68%,
 - 10% dřevěná okna a dveře s cenovým navýšením 15%,
 - 20 % cihly s cenovým navýšením 40%,
 - 15% je rozloženo do dalších 10 kapitol (elektro, ZTI, hydroizolace atd.) s cenovým navýšením od 5 do 12% - průměr je 7%.

Co dělat v 1. kroku?

Dát si nabídku do kontextu předchozí VZ a aktuální situace

předpokládaná hodnota VZ	300 000 000 Kč
nabídka uchazeče (NC)	244 000 000 Kč
cenové riziko uchazeče v nabídce	81%
prostavěno (50%)	122 000 000 Kč
skutečná výše nároku	10 170 674 Kč
hodnota nároku v % k NC	4, 17%

Co dělat v 2. kroku?

Paretovo pravidlo v praxi – 80/20

Které komodity v růstu jsou podstatné z hlediska:

- % SKOKOVOSTI? & FINANČNÍHO OBJEMU?

název položky	podíl v %	v Kč	cenový skok v %	původní cena	nárůst v Kč
Cenový nárok		36 000 000 Kč		25 829 326 Kč	10 170 674 Kč
výztuže do betonu	30%	10 800 000 Kč	65%	6 545 455 Kč	4 254 545 Kč
ocelové prvky	25%	9 000 000 Kč	68%	5 357 143 Kč	3 642 857 Kč
dřevěná okna a dveře	10%	3 600 000 Kč	25%	2 880 000 Kč	720 000 Kč
cihly	20%	7 200 000 Kč	20%	6 000 000 Kč	1 200 000 Kč
dalších 10 kapitol (elektro, ZTI, hydroizolace atd.)	15%	5 400 000 Kč	7%	5 046 729 Kč	353 271 Kč

Co dělat ve 3. kroku?

ČASOVĚ SI POLOŽKY ZAŘADIT V HARMONOGRAMU

Jak to mělo být dle Smlouvy o dílo:

Položky/milníky	I. milník	II. milník	III. milník
výztuže	ANO		
ocelové prvky	ANO	ANO	
cihly		ANO	
okna a dveře			ANO

Jak to bylo ve skutečnosti dle stavebního deníku:

Položky/milníky	I. milník	II. milník	III. milník
výztuže	ANO		
ocelové prvky	NE	ANO	
cihly		ANO	ANO
okna a dveře			ANO

Co jsme zjistili z harmonogramu a nároku?

1. Výztuže jsou časově ok, budeme se jimi zabývat – **cenová soustava v úrovni 1/2022**
2. Ocelové prvky – došlo k posunu do II. milníku – pozor na odkazy na cenovou soustavu je to už **CS 2/2022**
3. Cihly – také posunu v nákupu do **CS 2/2022 + část do 3. milníku** (tedy část cihel se asi bude z nároku odpočítávat?)
4. **Okna a dveře z nároku vypadávají – nejsou v I. ani v II. milníku**

Jak vypadá cenový nárok nyní?

název položky	nárůst v Kč	poznámka	cenový skok v %
výztuže do betonu	4 254 545 Kč		65%
ocelové prvky	3 642 857 Kč		68%
cihly	720 000 Kč	60% je ve II. m	20%
celkem	8 617 403 Kč	3, 53%	

Co dělat ve 4. kroku?

Zorientovat se v indexech, koeficientech, cenách, čase a co s čím lze míchat? 😊

1. ÚRS/RTS - cenové soustavy a poměry cen v časové ose

Příklad: 1/2022 – 1/2021 a nedokládá cenu, za kterou reálně nakoupil.

2. Občas dodavatel vezme cenu od poddodavatele za měrnou jednotku a tu podělí cenou materiálu v cenové soustavě např. v době podání nabídky

Příklad: Cena výztužní oceli od našeho dodavatele je 39 834 Kč a to vydělíme cenou této oceli v době podání nabídky (24 142 Kč) a dostaneme koeficient 1,649 = nárůst o 65%.

3. POZOR – občas dodavatelé nárokují cenu celé položky a to včetně práce a ostatních nákladů!

5. Krok - jdeme na položky!

Popis	MJ	JC 1/2021 CS v době nabídky	Nabídka DOD	cena Pod-dodavatele	JC 1/2022 CS v době Nároku	Poddodavatel v době Nároku
Výztuž mazanin svařovanými sítěmi Kari	t	24 142,83 Kč	19 000 Kč	17 000 Kč	43 390,63 Kč	39 834,00 Kč
Výztuž pilot betonovaných do země ocel z betonářské oceli 10 505	t	31 808,68 Kč	19 000 Kč	17 000 Kč	51 732,97 Kč	39 834,00 Kč
Výztuž základových desek betonářskou ocelí 10 505 (R)	t	30 877,50 Kč	19 000 Kč	17 000 Kč	49 179,31 Kč	39 834,00 Kč
Výztuž základových zdí nosných betonářskou ocelí 10 505	t	30 354,38 Kč	19 000 Kč	17 000 Kč	48 693,41 Kč	39 834,00 Kč

Co se stalo s největší složkou cenového nároku?

(nárok dodavatele na krytí 100% rizika)

položka	Původní hodnota	Nová hodnota
Výztuž mazanin svařovanými sítěmi Kari	1 104 545 Kč	0 Kč
Výztuž pilot betonovaných do země ocel z betonářské oceli 10 505	2 266 000 Kč	1 766 000 Kč
Výztuž základových desek betonářskou ocelí 10 505 (R)	443 000 Kč	443 000 Kč
Výztuž základových zdí nosných betonářskou ocelí 10 505	443 000 Kč	443 000 Kč
celkem	4 254 545 Kč	2 652 000 Kč
Míra rizika v nabídce dodavatele – 81% PH		2 148 120 Kč

Doporučení:

1. Pozor na míchání jablek (cenová úroveň) a hrušek (cena dodavatele) ve výpočtech.
2. Vše srovnejte v časové posloupnosti a využijte stavební deník, fotky ze stavby.
3. Nepřejímejte 100% rizika dodavatelského řetězce.
4. Uvědomte si, že dodavatel, který přišel s návrhem na navýšení veškerých prostavěných položek uplatňuje „plošný“ nárok, který s velkou mírou jistoty neodráží „vyšší moc“ a skokovost růstu cen komodit.
5. Pozor na lokální aspekty – např. nákup oken, dveří apod.
6. Dodavatel není podvodník, ale VYJEDNÁVÁ! TAKTIKA...

Doporučení:

7. V závěru jednání jde často o trhové/kupecké smlouvání.

8. **Dohoda, která se nedá naplnit je k ničemu a dodavatel opravdu může odejít... „Netlačit zbytečně na pilu“.**

9. Vyjednávejte, ale na základě detailní přípravy s propočty, co vás budou různé varianty stát:

a) dohodneme na růstu dle dodavatele;

b) dohodneme se s péčí řádného hospodáře (rozumný podíl na riziku);

c) nedohodneme se na ceně – dohoda o ukončení;

d) nedohodneme se na ceně ani na ukončení = soud.

III. BLOK:

Strategie zodpovědného nákupu (pro futuro)

- o **Audit smluv a cenových doložek – příprava na budoucí nákupy**
- o **Nákupní portfolio**

Audit nákupního portfolia 1: Celkový obrázek

Nástroj	Počet smluv	Obrat	Zranitelnost
Substitut	2	7.000.000	Malá
Pevná cena	35	800.000.000	Vypovídají smlouvy / otevírají jednání / odmítají dodávat.
Vyhrazená změna závazku	3	1.400.000.000	Prudký nárůst cen, který jsme nedocenili.
Nákup dopředu	0	0	-
Finanční zajištění	0	0	-
Flexibilní spotřeba	1	250.000.000	Neaktivovali jsme mechanismy.

Chybí strategie řízení cenového rizika.

Nevhodně zvolené nástroje.

Logický důsledek špatné strategie.

Audit nákupního portfolia 2: Analýza jednotlivých smluv

Nákupní kategorie	Řízení cenového rizika	Mechanismus řízení cenového rizika	Komentář / Doporučení
Ostraha	Vyhrazená změna závazku	<p>Automatická doložka při růstu minimální mzdy.</p> <p>Doložka je nejasná z hlediska výpočtu a neuvádí příklad výpočtu, Doložka neuvádí, od kdy se nová cena aplikuje (od momentu žádosti dodavatele? Od schválení? ...)</p> <p>V doložce chybí kontrolní mechanismus, zda dodavatel platy navýšil (což by mělo být smyslem doložky).</p>	<p>Jedná se o špatnou doložku.</p> <p>Doporučuji pro další výběrová řízení doložku zpřesnit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definovat přesně bariéru a referenční hodnoty, - Definovat pojmy a uvést příklad výpočtu, - Přesněji odkázat na legislativu, - Přesně stanovit platnost nové ceny, - S ohledem na odpovědné zadávání v doložce přesně stanovit kontrolní mechanismus, že dodavatel platy opravdu navýšil.

Audit nákupního portfolia 3: Návrh strategie řízení cenového rizika

- Stanovit pravidla a metodiku pro výběr nástroje: kdy pevná cena, kdy vyhrazená změna, kdy substituty, atd:

Příklad: délka projektu, význam volatilní komodity, a volatilita komodity.

- Vytvořit standardní typy smluvních ujednání (textace pro jednotlivé nástroje):

Příklad: doložka pro běžné dodávky, doložka pro stavební zakázky, doložka pro služby.

- Vytvořit šablony pro výpočet vlivu:

→ Příklad Analýza klíčových nákladových faktorů,

→ Kontrolní seznam pro kontrolu požadavku,

→ Simulace cenové fluktuace na projekt (viz násl. slide),

→ Analýza požadavků dodavatele v případě mimořádné události,

→ Krizové řízení sporu s dodavatelem,

- Uvést do praxe schvalovací proces (a proškolení schvalovatelů v oblasti řízení cenového rizika).

Audit nákupního portfolia 4: strategická volba

Pevný rozpočet

Nejnižší možná cena

Férové řízení rizika

Vyberte si kterékoli dvě!

Kombinace	Slabina nástroje
Rozpočet a Cena	Vyjednávání o navýšení ceny!
Rozpočet a Fér	Nedoplatíme se!
Cena a Fér	Nevíme, kolik to bude nakonec celé stát!

Audit nákupního portfolia 5: každý nástroj má silné a slabé stránky

Nástroj	Silná stránka	Slabina
Substitut		
Pevná cena		
Vyhrazená změna závazku		
Nákup dopředu		
Finanční zajištění		
Flexibilní spotřeba		

Simulace cenové fluktuace na projekt 6: Co vlastně podepisujeme a kolik to může stát?

Nakupovaný komponent: X		
Původní cena	4,9	CZK/Kg
Původní kurz USD/CZK	22,485	
Původní cena v USD	0,218	USD/kg
Původní cena Suroviny	276	USD/T
Nová cena Suroviny	723	USD/T
Nová cena za Kg v USD	0,571	USD/Kg
Aktuální kurz USD/CZK	22,593	

Audit nákupního portfolia 7: ochrana zadavatelů

- Jste nejzranitelnější, pokud při přezkumu nedokážete zvolený nástroj řízení cenového rizika řádně zdůvodnit vzhledem ke strategii řízení cenového rizika a situaci na dodavatelském trhu v momentě VŘ,

Příklad: u energií nám nikdo nedá pevnou cenu na příští rok, jsme tedy nuceni použít spot, i když to není v souladu s naší „ideální“ strategií → aktualizovat strategii nákupu pro VŘ.

- Při výběru nástroje postupujte dle schválené strategie řízení cenového rizika,

Příklad: u dlouhodobých rámcových smluv na služby navazujeme doložku na pohyb oborových cen dle ČSÚ a pohyb minimální mzdy. Nic dalšího není přípustné.

- Vždy schvalovatelům vysvětlete silné a slabé stránky zvolené strategie cenového rizika,

Příklad: strategie nákupu energií, kde zadavatel vysvětluje svůj návrh kombinací výstupů z PTK, příkladů dobré praxe pro ZD od nezávislého konzultanta, simulací cenového vlivu, vyhodnocením rizik.

- U řízení cenového rizika jde o hodně peněz, pokud na vás tlačí, abyste se odchýlili od schválené strategie, chtějte to písemně.

Příklad: Náměstek nechce doložky. Dodavatel si má započítat rezervu. Oddělení veřejných zakázek je neschopné, protože nedostalo žádnou nabídku.

Audit nákupního portfolia: k zapamatování

1. Udělejte si celkový obrázek o řízení cenového rizika ve své organizaci.
2. Proveďte analýzu rizika jednotlivých smluv a zranitelnost při prudkém růstu cen či vysoké volatilitě.
3. Vytvořte si interní metodiku řízení cenového rizika (včetně šablon),
4. Vyberte si strategický cíl
5. Při výběru nástroje vždy zvažte silné a slabé stránky,
6. Nasimulujte si vliv cenového rizika na současnou smlouvu / všechny smlouvy,
7. Zbytečně se nevystavujte riziku postihu a dodržujte čtyři zlatá pravidla:
 - Zdůvodněte ex ante výběr nástroje řízení cenového rizika,
 - Postupujte dle schválené strategie řízení cenového rizika,
 - Buďte transparentní z hlediska silných a slabých stránek jednotlivých nástrojů,
 - Od správné strategie se odchylte výhradně na základě písemného pokynu.

DĚKUJEME ZA POZORNOST!