

Lukáš Klee

Zahraníční zkušenosti při zadávání výstavbových projektů dopravní infrastruktury

*Určeno pro účastníky Národní konference o české infrastruktuře 2014 (16. dubna 2014). Přeloženo a upraveno na základě knihy autora s názvem *International Construction Contract Law* publikované nakladatelstvím *Wiley Blackwell* a článků autora v časopise *International Construction Law Review*.*

Lukáš Klee: Zahraniční zkušenosti při zadávání výstavbových projektů dopravní infrastruktury

Určeno pro účastníky Národní konference o české infrastruktuře (16.dubna 2014). Přeloženo a upraveno na základě knihy autora s názvem International Construction Contract Law publikované nakladatelstvím Wiley Blackwell a článků autora v časopise International Construction Law Review.

Obsah

1. Úvod	4
2. Investice v rozvíjejících se zemích	5
3. Jak se alokují rizika v USA	6
4. Jak se alokují rizika ve Velké Británii.....	7
5. Jak se alokují rizika ve střední a východní Evropě	8
5.1 Omezené kompetence správce stavby.....	9
5.2 Neefektivní alokace rizik.....	9
5.3 Omezení claimů zhotovitele	10
5.4 Smluvní stanovení maximální celkové ceny díla.....	10
6. Neplatná ujednání v německé judikatuře	11
7. Rumunské zkušenosti	12
8. Polské zkušenosti.....	14
8.1 Vzory FIDIC a smluvní vztahy v Polsku	14
8.2 Polsko: tržní prostředí před a po roce 2008	15
8.3 Legislativa pro zadávání VZ: podstatná změna (substantial change) vs. odchylka (variation)	15
8.4 Mimořádně nízká cena: příčina významných problémů.....	16
8.5 Správa (administrace) zakázky: správce stavby.....	17
8.6 Specifická legislativa pro subdodavatele	18
8.7 Soudy a soudní spory.....	18
8.8 Důsledky neefektivní alokace rizik.....	19
9. Reference	21
9.1 Webové stránky.....	21
9.2 Knihy, články a abstrakty	21

1. Úvod

V Česku a jiných státech střední a východní Evropy chybí tradice vyspělých standardů zadávání a řízení infrastrukturních projektů. Problém způsobují i zákony. Byla zde například problematicky implementována starší směrnice pro zadávání veřejných zakázek.

Celé stavební odvětví prožívá těžké časy.

Pro Česko a další post-komunistické země je typické, že:

- veřejní objednatelé (ale i ostatní účastníci výstavbových projektů) neznají principy účinného rozdělení rizik a vhodných způsobů stavebních dodávek,
- veřejní objednatelé připravují v zadáních nevyvážené smlouvy (v rozporu se standardy FIDIC), které vedou k problémům při realizaci a zdržování vyhodnocení soutěží,
- veřejní objednatelé odmítají odpovědnost (strach z trestní odpovědnosti, z nedodržení podmínek poskytovatelů dotací, z kontrol regulátorů apod. vede k jejich pasivitě),
- veřejní objednatelé podléhají mediálnímu a politickému tlaku,
- byla narušena tradice investorských organizací disponujících motivovanými odborníky z oboru,
- nedostatečná projektová příprava brzdí ekonomiku,
- recese vede k iracionálnímu konkurenčnímu boji zhotovitelů,
- veřejní objednatelé nejsou schopni řešit mimořádně nízké nabídkové ceny.

I výše uvedené pak vedlo k současné paralýze stavebního odvětví v Česku. Stavebnictví je dnes neefektivní odvětví z socio-ekonomického hlediska (to má negativní dopad na ekonomiku státu).

Problémy investiční výstavby jsou všude na světě stejné. Jinak se ale řeší ve vyspělých státech, jinak v post-komunistických.

Příkladem je Rumunsko a nám nejbližší Polsko, kde je stavebnictví zdevastované bankroty stavebních společností a ukončenými projekty. Investorské organizace řídí právníci, Polsko čelí mezinárodní ostudě, intervencím FIDIC a velvyslanců států, z nichž pocházejí společnosti čelící bankrotu. Přitom příčiny situace v Polsku jsou v podstatě identické s těmi zaznamenanými v Česku.

V post-komunistických státech jednoznačně vítězí forma nad obsahem - je důležitější dodržet nesmyslný postup, než efektivně stavět.

Příležitostí ke změně je nová směrnice pro zadávání veřejných zakázek, která reaguje i na problémy v uvedených post-komunistických zemích. Tuto směrnici je třeba implementovat rychle a beze změn.

Ani směrnice, ale nevyřeší všechny problémy. Změny a spory budou na stavbách vždy. Je třeba je ovšem řešit rychle a odborně.

Obdobná situace jako v Polsku v současnosti (tzn. soudní spory a velké napětí) byla v 80. letech ve Velké Británii. Situace vedla v roce 1996 ke vzniku zákona, který upravuje smlouvy a řešení sporů ve stavebnictví. Tato úprava je povinná pro všechny (nelze ji smlouvou vyloučit).

Obsahuje například:

- opatření pro zajištění cash-flow (prvně plat, pak se sporuj),
- alternativní expertní řešení sporů v tzv. zákonné adjudikaci (rozhodnutí sporu musí být do 28 dní).

Následně tuto úpravu zavedli i v Austrálii a dalších státech. Přes rozsáhlou kritiku se úprava velice osvědčila.

Vyspělé stavební trhy (například v USA, Austrálii, Velké Británii, Japonsku, apod.) staví na tzv. „best practise“, tzn. na zavedených prověřených dokumentech, jejichž dodržování zajistí udržitelná férová pravidla pro všechny. Jde např. o standardy alokace rizika, vzorové smlouvy a principy řešení sporů ve stavebnictví. Podobně v Německu dlouhodobou rozhodovací praxí specializovaných stavebních soudů došlo ke vzniku tzv. nepřipustných klauzulí ve smlouvách.

Smluvní adjudikaci (podle FIDIC) už používají např. na Slovensku (Komisie na riešenie sporov) a zákonem zavedli stavební adjudikaci v roce 2013 v Maďarsku.

Následující text obsahuje více informací ke zkušenostem z různých států vyspělého světa a především z dalších post-komunistických zemí.

2. Investice v rozvíjejících se zemích

V posledních letech přistoupilo k Evropské unii několik post-komunistických zemích, resp. o takové přistoupení teprve usiluje. Nové členské státy jsou především ze střední a východní Evropy a mnohé z nich zakusily prudký rozmach v oblasti investic do infrastrukturních projektů spolufinancovaných EU, Evropskou investiční bankou (‘EIB’) a Světovou bankou. Podle zadávacích pravidel mezinárodních a evropských finančních institucí jsou jimi financované veřejné zakázky již z definice otevřené mezinárodní soutěži.

Z důvodů neexistujících místních vyspělých pravidel a smluv se ve střední a východní Evropě začaly používat koncem devadesátých let vzory smluv FIDIC na široké řadě výstavbových projektů financovaných z mezinárodních i evropských zdrojů.

V „nových“ zemích neexistovaly osvědčené standardy smluv jako v západní Evropě. Jde např. o ÖNORM B 2110 (Rakousko), VOB/B (Německo), AB 92 a ABT 93 (Dánsko), CCAG (Francie a Belgie), DPR 207/2010 (Itálie) a UAV 1989 a 2012 (Nizozemsko).

Světová banka i ostatní mezinárodní finanční instituce, které spolufinancují infrastrukturní výstavbové projekty si navíc jako podmínku financování kladou právě použití již zavedených férových vzorů smlouvy o dílo (jako jsou vzory FIDIC). Tyto instituce chtějí předvídatelná pravidla a ze zkušenosti ví, jak závažné a drahé důsledky má použití jednostranných nepromyšlených smluv. Evropské instituce takto podmiňují své financování pouze v případě podpory ve prospěch tzv. třetích zemí (tedy zemí mimo EU). Fakt, že tuto podmínku EU nevyužívá i při financování projektů v rámci unie je jedním z hlavních důvodů současných problémů.

Vzory FIDIC jsou mezinárodní šablonou efektivního alokování rizik (účelného rozdělení odpovědností) a vyváženého přístupu k podnikání.

Tvůrci vzorů FIDIC záměrně nastavili dělbu rizik ve svých standardizovaných podmínkách tak, aby byly férové a vyvážené. Tento přístup je považován ve vyspělých zemích jako jediný efektivní vedoucí dlouhodobě k nejlepším výsledkům při nejnižších nákladech.

Objednatelé ze středo- a východoevropského regionu ovšem někdy tyto dlouhodobě ověřené zásady neznají nebo nerespektují. Upravují standardizovanou alokaci rizik v neprospěch zhotovitelů.

Tyto úpravy pak bývají příčinou problémů, které popisuje například dokument Kontrolní seznam pro jednostranné smlouvy (Check List for One Sided Contracts, JICA, 2011) připravený Japonskou agenturou pro mezinárodní spolupráci (Japan International Cooperation Agency) pro projekty, na kterých poskytuje financování. Jedná se o následující nepříznivé následky:

- Neúspěšné zadávání projektů a narušení realizace projektu;
- Neúčast svědomitých a schopných zhotovitelů ve výběrovém řízení;
- Zadání zakázky uchazeči, který nedokáže správně ocenit rizika nebo v tomto směru neuspěje;
- Nízká kvalita díla a zpoždění při realizaci;
- Vzájemná nedůvěra mezi stranami, které se pak navzájem nerespektují;
- Neopodstatněné claimy ze strany zhotovitele;
- Časté spory mezi objednatelem a zhotovitelem;
- Vyšší nabídkové ceny a/nebo velké rozdíly mezi nabídkovou a konečnou cenou;
- V krajních případech eventuální ukončení smlouvy.

Zkušenosti investoři (a financující instituce) připravují takové dokumenty, aby zamezily obrovským problémům, které jednostranné smlouvy ve stavebnictví způsobují. Ve výše uvedeném dokumentu JICA jsou též zmíněny čtyři faktory, jež jsou původní motivací pro jednostranné smlouvy: (i) objednatel nemá připravený dostatečný rozpočet, (ii) objednatel dostatečně nechápe smluvní podmínky včetně těch, jež se týkají přiměřené alokace rizik (práv a povinností), není schopen zakázku řídit, neztotožňuje se s rolí investora; (iii) časová tíseň a nedostatek financí na tvorbu zadávací dokumentace; a (iv) otročké bazírování na místně platných zákonech, předpisech a vžitých postupech (JICA, 2011).

Na základě poznatků z vyspělých zemí se pak lze v rozvíjejících se zemích, kde chybí potřebná infrastruktura nebo kde se do budoucna plánují velké infrastrukturní projekty, podobným problémům vyhnout nebo je snáze řešit.

V dalším textu nalezne čtenář porovnání tradičního způsobu nakládání s riziky výstavbových projektů ve vyspělých zemích (jakými jsou na příklad USA a Velká Británie) a s praktikami ve střední a východní Evropě. Příklady pak bude doloženo, jaké následky může mít deformace standardní prověřené alokace rizika.

3. Jak se alokují rizika v USA

Podle amerického ministerstva dopravy (<http://international.fhwa.dot.gov>) je cílem optimální alokace rizik minimalizovat celkové náklady rizik konkrétního projektu, nemusí tedy jít nutně o nižší náklady jedné nebo druhé strany zvlášť. Mohlo by se proto v některých případech zdát, že jedna strana nese více nákladů z rizik než druhá strana. Jestliže však objednatelé a zhotovitelé budou ctít dlouhodobé priority a brát v úvahu výhody konsistentního používání nejhodnějších postupů pro sebe a celé odvětví, uvědomí si, že vhodná alokace rizik časem sníží náklady všech zúčastněných stran a zvýší jejich konkurenceschopnost."

Špatná alokace rizik je v USA jedním z nejčastějších důvodů soudních sporů z výstavbových projektů.

Jednotliví objednatelé v oblasti dopravní infrastruktury v USA staví své smlouvy na manuálech standardní alokace rizika. Např. *AASHTO Guide Specifications for Highway Construction* se hojně využívá v rámci generálního dodavatelství. Četné precedenty a ustálená rozhodovací praxe soudů jen potvrzují výhody efektivní alokace rizik. Přestože se standardní metody alokace rizik osvědčily jako efektivní, nejsou žádným všelékem. Neexistuje žádný standardizovaný postup, který by nahradil potřebu systematické identifikace nebezpečí a analýzy rizik každého konkrétního výstavbového projektu. Žádný standardizovaný postup nenahradí (při přípravě projektu) nutnou schopnost objednatele určit si priority (např. brzké dokončení, cenu, standard, minimalizaci dopadů na okolní prostředí apod.).

Alokace rizik by podle amerického ministerstva dopravy měla být vždy založena především na následujících principech:

- Riziko alokovat straně, která ho umí nejlépe ovládat. Například v případě, kdy si objednatel ponechá (většinou v podstatě neocenitelné) riziko nepředvídatelných geologických podmínek, nezatažuje projekt rizikovou přírůžkou v nabídkové ceně zhotovitele. Tento trend je podporován i judikáty amerických soudů. Například v kauze *Metcalf v United States*, U.S. Court of Appeals for the Circuit Court, Case No. 2013-5041, February 11, 2014 odvolací soud rozhodl, že veřejný zadavatel v USA se nemůže zprostit odpovědnosti za odlišné než předvídané podmínky staveniště (včetně geologických) prostřednictvím ustanovení v zadávací dokumentaci.
- Riziko alokovat v souladu s prioritami projektu. Například v situaci, kdy je prioritou brzký termín dokončení, může objednatel v určité míře alokovat některá další rizika zhotoviteli nad rámec standardu (například zajištění stavebního povolení).
- Riziko sdílet tam, kde je to vhodné. Typickým příkladem jsou tzv. *mimořádně nepříznivé klimatické podmínky*, kdy riziko „extrémně špatného počasí“ strany sdílejí.

V případě, že na konkrétním projektu nehrozí zásadní rizika a byla provedena detailní riziková analýza, je logické, že může být vhodnější alokovat některá rizika nad rámec standardu zhotoviteli. Tato rizika je ovšem nutné identifikovat, případně je nutné, aby tato rizika bylo objektivně vůbec možno ocenit. V případě neurčitěho zadání dochází k neocenění zakázky a určení ceny pouhým hádáním. Taková výchozí situace nemůže dovést výstavbový projekt k úspěchu a v praxi veřejných zakázek komplikuje i proces vlastního zadávání. Proces zadávání se pak neúměrně prodlužuje a v některých případech musí být soutěže zrušeny. Vzniklé škody a nemožnost užívat novou stavbu pocítí nejvíce daňový poplatník.

4. Jak se alokují rizika ve Velké Británii

Ve Velké Británii se hledání vhodného konceptu zadávání a výstavby dopravní infrastruktury věnuje dlouhodobě obrovské úsilí. I tam projekty trpěly prodlužováním lhůt a navyšováním ceny. V rámci stavebního odvětví a s vědomím dlouhodobého odvětvového zájmu došlo k mnoha strategickým krokům zajišťujícím změnu a řešení problémů.

Jedním z klíčových momentů bylo zahájení tvorby nové podoby smlouvy, tzv. *NEC (New Engineering Contract)*, v 80. letech minulého století. Tato smlouva je připravena inženýry a soustředí se především na podporu projektového řízení. Tento vzor dnes používají veřejní objednatelé ve Velké Británii u většiny velkých projektů (včetně projektu *Crossrail* a olympijské výstavby). Vzorů *NEC* existuje několik variant, ale nejčastěji se používá varianta s tzv. cílovou cenou (*target price*) typická tím, že objednatel a zhotovitel se dělí o ušetřené peníze pod úroveň dohodnuté cílové ceny stejně jako o ztrátu (cenové navýšení vůči dohodnuté cílové ceně -

pain/gain mechanism). Výše uvedené má zúčastněné motivovat ke spolupráci. Válka zhotovitele a objednatele má na výstavbový projekt totiž vždy velice negativní vliv.

U vzoru NEC je klíčovým nástrojem projektového řízení harmonogram (časový plán). Dále jsou zde jednoznačně a přímočaře prezentovány a definovány vzájemné kompenzace.

Ve Velké Británii existuje též ojedinělý standard řešící problematiku zpoždění a poruch při realizaci výstavbového projektu tzv. *SCL Protocol* (Delay & Disruption Protocol) publikovaný britskou společností pro stavební právo, tzn. The United Kingdom Society of Construction Law; volně ke stažení na <http://www.scl.org.uk/resources>), který je možné odkazem zahrnout do smlouvy jako její součást.

Dalšími instrumenty jsou tzv. ECI (*Early Contractor Involvement*), tedy snaha o využití zkušenosti a schopností zhotovitelů už ve fázi přípravy zadání veřejné zakázky a BIM (*Building Information Management*), tedy softwarové modelování celého procesu výstavby zajišťující maximální přehled o realizovaném díle a umožňující maximální spolupráci všech zúčastněných.

Ve Velké Británii navíc došlo k několika strategickým rozhodnutím na úrovni vlády, včetně vydání speciálního zákona upravujícího výstavbu (*The Housing Grants, Construction and Regeneration Act*) z roku 1996. Tento zákon dává v části 108 straně jakéhokoli stavební zakázky právo obrátit se v podstatě s jakýmkoli sporem k adjudikaci. Jde o kogentní úpravu, kterou nelze změnit smlouvou. Proces je zahájen oznámením o adjudikaci a nutí strany jednat velmi rychle. Spor musí být rozhodnut do 28 dnů. Jestliže se strana neřídí rozhodnutím adjudikátora, druhá strana si vynutí plnění u soudu, kterým je specializovaný soud na stavební zakázky (Technology and Construction Court) ve zkráceném řízení. Tento soud ve většině případů obratem potvrdí předešlý adjudikační výrok.

5. Jak se alokují rizika ve střední a východní Evropě

Již zavedení a zkušenosti investoři a jejich financující instituce respektují a podporují ve svých směrnicích a manuálech principy férového jednání a alokace rizik. Tak např. EIB požaduje, aby *“smluvní podmínky byly férové a rozumné”*, EBRD aby *“smluvní podmínky byly koncipovány se zřetelem na spravedlivé alokování rizik spojených se zakázkou, přičemž je prvořadý účel spatřován v dosažení té nejhospodárnější ceny a efektivním plnění smlouvy... Všude, kde je to vhodné, musí být použity standardizované vzory smluv, do nichž jsou zahrnuty všeobecně akceptované mezinárodní smluvní podmínky”* a Světová banka že *“smluvní podmínky musí obsahovat vyváženou alokaci rizik a závazků”*.

Snahy státních úředníků přesunovat jejich rizika na někoho jiného jsou z jejich pohledu pochopitelné. Jejich práce je dozorována a kontrolována mnoha autoritami (např. regulátory, financujícími institucemi, poskytovateli grantů) a nesou vůči nim odpovědnost za veškeré nepředvídané výdaje (a dodržení postupů), jež při plnění smlouvy vzniknou. Takové přesuny rizik však mohou být příčinou velkých problémů pro celé stavební odvětví (Banica, 2013).

Výše uvedené vede k tomu, že někteří veřejní objednatelé ve střední a východní Evropě deformují standardizované smluvní vzory v neprospěch zhotovitele. Účelově tak přenáší neocenitelné riziko špatně připraveného výstavbového projektu na dodavatelský sektor.

Objednatelé si takto někdy počínali na radu nezkušených právníků a jiných poradců, občas ale i zcela záměrně. Všichni, včetně právních poradců, musí chápat, že znalost právních i praktických aspektů výstavby má zásadní význam při tvorbě dobré smlouvy. Cílem musí být úspěšný projekt s co možná nejméně problémy. Advokáti jsou často zvyklí vytvářet prioritně co nejvýhodnější pozici pro svého klienta (tzn. jednostrannou smlouvu). Ve stavebnictví tak mohou ovšem způsobit svému klientovi katastrofu (Sabo, 2013). V četných

případech si objednatelé vůbec nebyli vědomi dlouhodobých negativních důsledků jednostranných smluv u konkrétních projektů i pro stavebnictví jako celek.

Následuje shrnutí několika typických zásahů/úprav v oblasti alokování rizik, jichž jsme svědky v zemích CEE.

5.1 Omezené kompetence správce stavby

Výkon práv správce stavby sestává v současné době ze dvou agend. První spočívá v zastupování objednatele. Zhotovitel může takto chápat počínání správce stavby jako jednání či nejednání objednatele (např. správcův pokyn ohledně změny). V rámci druhé vystupuje správce stavby jako neutrální třetí strana, která má z titulu své profese udržovat spravedlivě vyvážený vztah mezi zhotovitelem a objednatelem (např. při rozhodování sporů, certifikacích atd.).

V praxi bývá snahou objednatelů omezovat práva správce stavby, a to např. podmiňováním jeho rozhodnutí schválením objednatele nebo odvoláváním „neposlušných“ správců stavby a jejich nahrazováním „poslušnými“. Tento proces začíná již ve fázi sjednávání smlouvy mezi objednatelem a správcem stavby. Sjednávají se podmínky, za nichž je správce stavby de facto zástupcem objednatele. Tento postup často vyústí v ochromený systém projektové správy a řízení. Jako takový pak správce stavby jedná jako zástupce objednatele, čímž ale projekt ztrácí výhody plynoucí z výkonu povinností správce stavby a účelu této pozice. Zda bude správa zakázky uplatňovaná takovouto osobou efektivní či neefektivní, to závisí na schopnostech a dobré víře jedinců na příslušných pozicích. Praxe zašla tak daleko, že v určitých případech využíval objednatel správce stavby jako nástroje pro realizaci nekalých praktik. Stává se pak, že změny, k nimž vydá pokyn správce stavby, se posléze prohlásí za neplatné s argumentem nezplnomocnění správce stavby k pokynu ke změně (nebo pro rozpor se zákonem o zadávání veřejných zakázek). Platby již uskutečněné na základě těchto změn pak objednatel se zpětnou platností započte na krytí budoucích úhrad za provedené práce. To vede k zhotovitelově ztrátě, insolvenční a v některých případech i bankrotu.

V základní smlouvě o dílo mezi objednatelem a zhotovitelem (kdy správce stavby musí jednat férově) jsou sjednány jiné podmínky, než ve smlouvě objednatele se správcem stavby (kdy správce stavby musí zamezit finančním nárokům zhotovitele pod sankcí smluvní pokuty). Tato odlišnost pak vede ke claimům a žalobám o náhradu škod podávaných zhotoviteli proti správcům stavby (včetně trestně-právních žalob na správce jako fyzické osoby). Takové „válečné“ prostředí samozřejmě není dobrým podhoubím pro úspěšný výstavbový projekt.

5.2 Neefektivní alokace rizik

Podle standardů alokace rizika používaných ve vyspělých zemích při výstavbě dopravní infrastruktury (např. níže uvedené články vzorů FIDIC/Červené knihy) si určitá rizika ponechává objednatel. Jde např. o rizika chybného vytyčení (čl. 4.7), nesprávných údajů o staveništi (čl. 4.10), nepředvídatelných fyzikálních podmínek, tzn. především sítě, geologie, hydrologie (čl. 4.12) a chyb v objednatelově projektové dokumentaci a zadání (čl. 1.9 a 5.1 Žluté knihy, 17.3 g). Objednatelé pozměňují tato ustanovení a alokují rizika zapříčiněná jejich vlastní špatnou přípravou projektu zhotoviteli a neumožní mu vznášet požadavky na žádné dodatečné platby ani na prodloužení lhůty pro dokončení v případě výskytu realizačních rizik. Takovýmto počínáním se objednatel jistí proti své vlastní neschopnosti řádně a včas připravit zakázku alokací rizika takovéto vadné přípravy (a jejích následků) zhotoviteli. Tím je narušena rovnováha a objednatel tak v podstatě není motivovaný projekt dobře připravit. Dobrá projektová příprava je ovšem nejdůležitějším článkem úspěšného projektu. Takto nastavený systém je proto od začátku odkázan k neefektivitě.

Někdy jsou objednatelé k zahájení projektů (za každou cenu) nuceni. Důvodem může být finanční situace (podmínky dané věřiteli nebo poskytovateli dotací), politická situace (snaha dokončit projekt před nadcházejícími volbami), hospodářská situace (naléhavá potřeba určité infrastruktury, případně investic do infrastruktury), nečestné jednání (korupce), mezinárodní závazky (smlouva o rozvoji infrastruktury), strach (neochota vzít na sebe odpovědnost) nebo záměrné vyhýbání se odpovědnosti, apod.

Dalším problémem je v tom, že veřejný zadavatel často vybírá poradce a projektanty na základě nejnižší ceny. Takovéto zadávání opět vede k chybám v zadávací dokumentaci a špatné přípravě projektu. Projektant zadávací dokumentace konsumuje v rámci projektového cyklu mnohem menší náklady (uvádí se 3% celkových nákladů) než zhotovitel díla, ale jeho vliv na úspěch projektu je největší. Je logické, že na jeho práci se nemůže šetřit za každou cenu.

Objednatel může vnímat přesun rizik na zhotovitele jako vhodný způsob řešení problému s nepřípravou projektů a jako ten nevhodnější způsob zbavení se odpovědnosti. V praxi však objednatel dlouhodobě nedosáhne svých cílů a projekty ovlivněné vadnou alokací rizik takřka určitě skončí v potížích a sporech. Bez efektivních a férových smluvních opravných prostředků bude zhotovitel, který přistoupil na takto obtížně proveditelný kontrakt s neefektivní alokací rizik, obhajovat potenciální claimy na základě obecných právních principů. Například v zemích občanského práva budou velmi pravděpodobně uplatněny principy bezdůvodného obohacení a ochrany dobré víry v argumentaci proti objednateli. Absurdní přenesení rizika lze pak nazvat *nepřiměřeným omezováním odpovědnosti*. Objednatel může čekat i další (horší) scénář: zhotovitel po realizaci rizika (které nešlo ovládat, ani jej zahrnout do nabídkové ceny) vypoví smlouvu a odstoupí od projektu. Posledním běžným scénářem je ten, v němž zhotovitel vzhledem k realizaci rizika zbankrotuje. Pak je na objednateli, aby věci uvedl do pořádku, zahájil nové výběrové řízení, vyřešil problémy s garancemi atd. Náklady celého projektu se tak extrémně navyšují a daňový poplatník nemůže (v důsledku odmítání státního úředníka převzít odpovědnost) užívat stavbu.

5.3 Omezení claimů zhotovitele

K omezení nároků zhotovitele na dodatečnou platbu a prodloužení lhůt dochází jejich úplnou eliminací nebo změnou příslušných parametrů. Nejde v tomto případě o nic jiného, než přesun rizika. Například nesplnění svých základních povinností (jako je včasné a řádné zajištění staveniště) se objednatel snaží nahradit přenesením nepříznivých následků na zhotovitele, čímž se snaží jej zbavit možnosti nárokovat dodatečnou platbu.

5.4 Smluvní stanovení maximální celkové ceny díla

Další extrém spočívá ve stanovení horní hranice celkové ceny díla, tedy např. ve výši 100% nebo 110% nabídkové ceny. Někdy se tak zcela absurdně stává u tzv. měřených kontraktů. Takováto garantovaná maximální cena (vlastní projektům CM At-Risk) je samozřejmě nepoužitelná u rizikové výstavby dopravní infrastruktury. Jde zde o principiální nepochopení základních metod tvorby celkové ceny díla a rozpočtování. I zde může soud považovat takováto ustanovení v případě sporu za neplatná a zhotovitel pak pravděpodobně nakonec se svými claimy uspěje. Navíc takové ustanovení vytváří velké riziko vzhledem k možnosti efektivního řízení projektu a jeho dovedení ke zdárnému konci – zvláště pak v souvislosti s nejnižší nabídkovou cenou, jež je jediným kritériem úspěšnosti příslušné veřejné zakázky.

6. Neplatná ujednání v německé judikatuře

V této souvislosti je zajímavé posoudit výše uvedené v kontextu vyspělé německé rozhodovací praxe. V Německu dlouhodobým rozhodováním specializovaných stavebních soudů došlo ke vzniku tzv. nepřípustných klauzulí ve smlouvách především na základě příslušných ustanovení jejich občanského zákoníku, který zakazuje netransparentní a nespravedlivou alokaci rizika. Je třeba zmínit, že nový občanský zákoník (v Česku) v podobném duchu zavádí ochranu slabší strany i mezi podnikateli tím, že při použití vzorové smlouvy (například při výběrovém řízení na veřejnou zakázku, při kterém zadavatel neumožní vyjednávat o smlouvě) jsou mimo jiné neplatná zvlášť nevýhodná ujednání. Vzorové dokumenty obsahující vyvážená ustanovení mohou pomoci vyhnout se takové neplatnosti a mohou vést k nastolení dlouhodobých rozumných vztahů.

Němečtí soudci pravidelně publikují seznam takových neplatných ustanovení (viz Vygen, 2013). S ohledem na chyby v objednatelově dokumentaci a specifikacích se uvádí následující neplatné ustanovení: „Specifikace a výkresy byly zhotoviteli předány pouze pro jeho informace a pouze coby nezávazné návrhy; s ohledem na to zhotovitel přebírá odpovědnost za použitelnost a správnost těchto dokumentů.“ Takový způsob přenosu odpovědnosti za zadání a dokumentaci na zhotovitele není přípustný (Vygen, 2013).

Podle německých soudů se považuje za neplatné též například ustanovení ve znění: „Prostřednictvím podané nabídky zhotovitel potvrzuje, že nabídka obsahuje vše potřebné pro dokončení díla.“ Toto ustanovení je neplatné, jelikož takováto nabídka by nebyla transparentní (05.06.1997 – VII ZR 54/96 BauR 1997, 1036, 1038 = NJW-RR 1997,1513,1514). Neplatné je rovněž i ustanovení obsahující následující text: „Dohodnutá cena je pevná a nemůže být navýšena jakýmkoliv vznesenými nároky zhotovitele“. Stejně tak je neplatné např.: „Objednatel může požadovat od zhotovitele vícepráce bez jejich dodatečné úhrady, jestliže jsou tyto práce nezbytné pro dokončení díla.“ (OLG Hamburg, Urt. v. 06.12.1995 – 5 U 215/94, Beschl. v. 05.06.1997 – VII ZR 54/96, ZfBR 1998, 35. 36 f.).

V další neplatném ustanovení se uvádí, že: „Zhotovitel se informoval o geologických a hydrologických podmínkách na staveništi, a proto nemůže požadovat dodatečné platby s těmito spojené.“ Je povinností objednatele poskytnout informace o geologických a hydrologických podmínkách na staveništi tak, aby bylo možno transparentně vyhodnotit nabídku (Vygen, 2013).

Ustanovení užitá v měřených smlouvách je neplatné, jestliže obsahuje následující podmínky: „Smluvní cena nemůže být vyšší než akceptovaná nabídková cena.“ Takovéto ustanovení nedává smysl. Objednatel nemůže ve chvíli přijetí nabídky vědět, jaké množství prací bude v rámci měřené smlouvy účtováno. Takovéto omezení smluvní ceny neoprávněně znevýhodňuje objednatele a je neplatné (BGH, Urt. v. 14.10.2004 – VII ZR 190/03, BauR 2005, 94, 95 = NJW-RR 2005, 246 f.).

Na druhou stranu ve smlouvě s paušálně určenou smluvní cenou bude neplatné ustanovení, které stanoví, že: „Jestliže naroste množství potřebných prací, budou tyto měřeny a účtovány na základě jednotkových a položkových cen“. Takovéto ustanovení je překvapivé a neplatné, neboť je v rozporu s principem smluv s paušálně určenou smluvní cenou (Vygen, 2013).

Němečtí soudci se rovněž zabývali ustanoveními, ve kterých jsou stanoveny neodůvodnitelné požadavky ohledně časových parametrů výstavby díla. „Zhotovitel započne s plněním díla ihned po výzvě objednatele; lhůta pro dokončení je stanovena v délce 5 měsíců.“ Takovéto ustanovení je neplatné z důvodu své neurčitosti. Zhotovitel neví, kdy má započít s plněním díla. Takovéto ustanovení by mohlo být platné jedině v případě, kdy by zhotovitel mohl požadovat dodatečné platby za nepředvídatelné náklady spojené s nedostatkem informací o zahájení plnění díla (minimálně by bylo nutno zohlednit změny ceny nákladů v čase; viz BGH, Urt. v. 10.09.2009 – VII ZR 152/08. BauR 2009, 1901, 1904 = NJW 2010, 522, 524). Obdobné neplatné ustanovení obsahovalo, že: „Zhotovitel ručí za včasné splnění díla. Zhotovitel je odpovědný za veškeré právní a administrativní požadavky a náklady.“ Zhotovitel by tak byl odpovědný i za zpoždění

způsobené třetími stranami (např. státními orgány) a to by znamenalo jeho neodůvodněné znevýhodnění (Vygen, 2013). Ze stejných důvodů je neplatné například i toto ustanovení: „Přerušeni realizace delší než 3 měsíce neopravňuje zhotovitele k vypovězení smlouvy, uplatnění nároků či kompenzaci škod.“

Obdobně neplatné je i další smluvní ustanovení: “Užívání díla objednatel není považováno za jeho převzetí (objednatel si vyhrazuje právo stanovit datum převzetí díla svým stavbyvedoucím bez jeho předběžného určení).“ V takovémto případě je nejisté, kdy proběhne převzetí díla, a proto tím vzniká objednateli neoprávněná výhoda vedoucí k neplatnosti (Vygen, 2013).

7. Rumunské zkušenosti

Rumunská národní společnost pro silnice a dálnice (‘RNSSD’), která je součástí rumunského ministerstva dopravy, používá vzory FIDIC jako smluvní podmínky pro veřejné zakázky na výstavbu silnic a dálnic.

V období let 2000 až 2010 pracovaly rumunské orgány především s Červenou knihou (v prvním vydání z r. 1999), protože podle rumunské legislativy se práce na stavebním díle musí měřit s využitím neměnných jednotkových a položkových cen.

Objednatel však neustále čelil několika problémům s přípravou svých projektů, a to vzhledem k:

- pomalým postupům pro zajištění staveniště podle čl. 2.1 [Právo přístupu na Staveniště];
- chybám v údajích o počátečním vytyčení podle čl. 4.7 [Vytyčení];
- chybám v údajích o staveništi podle kap 4.10 [Údaje o Staveništi];
- zadávací projektové dokumentaci vyžadující úpravy kvůli skutečně zastíženým podmínkám na staveništi podle čl. 17.3 g) [Rizika objednatel]; a
- pomalým postupům k zajišťování povolení podle čl. 2.2 [Povolení, licence a schválení].

Další velkou překážkou výstavby v Rumunsku vždy byly a jsou provozovatelé inženýrských sítí. Jelikož jsou tyto sítě v soukromém vlastnictví, musí se jejich vlastníci přímo zapojit do projektování a realizace přeložek (rozvodů vody, plynu, ropy a zejména elektřiny). Těmito třetími stranami jsou většinou zahraniční společnosti mající svá ústředí mimo Rumunsko. Schvalovací postupy se obvykle táhnou po měsíce či roky. K dispozici nejsou žádné jasné a jednotné postupy, jichž by se zhotovitelé měli držet, a vlastníci sítí mění své požadavky podle vlastního uvážení. Někdy dokonce kladou objednateli a zhotovitelům podmínky mimo právní rámec nebo nerespektují zákon.

Další komplikace souvisí s archeologickými nálezy. Předběžné archeologické průzkumy a vyklizení staveniště by měl provést objednatel—RNSSD. Objednatel by se neměl pouštět do zahájení stavby, pokud tyto předběžné průzkumy odhalily možnost důležitých archeologických nálezů.

Přenesení odpovědnosti za archeologické průzkumy a vyklizení staveniště na zhotovitele obvykle vede ke claimům, které lze těžko kvantifikovat, jelikož jejich výše záleží na třetích stranách (např. archeolozích a muzeích).

Zhotovitelé v Rumunsku rovněž čelí opožděným platbám za provedené práce zapříčiněným byrokracií a legislativními omezeními na straně objednatel. I přes dlouhé lhůty splatnosti (80 dnů) nastávají situace, kdy se tato lhůta z formálních důvodů prodlužuje na základě neoficiálního požadavku, aby zhotovitel platbu nefakturoval, resp. se ze strany objednatel formálně brání fakturaci. Týká se to i plateb za služby správce stavby.

Vzhledem k těmto praktikám si dokonce i ti nejodpovědnější zhotovitelé najímají specializované firmy na podporu claimů a snižují produktivitu (včetně demobilizace prostředků), pokoušejíc se kompenzovat si opožděné platby. Takovéto těžkosti pro zhotovitele znamenají, že se více zabývají vyřizováním claimů než postupem prací.

Tyto problémy vedly k řadě sporů u rozhodčích soudů. Postupy u rozhodčího soudu jsou však pomalé a drahé, pokud jsou vedeny na základě Rozhodčích pravidel Mezinárodní obchodní komory. Spotřebovávají se jimi obrovské prostředky zhotovitele i objednatele.

V posledních letech veřejní zadavatelé v Rumunsku (ve snaze o minimalizaci chyb a mezer v zadávací dokumentaci zapříčiněných časovou tísňí) začali používat Žlutou knihu FIDIC (v prvním vydání z r. 1999). Při použití této knihy (tedy metody design-build) se rizika související s projektovou dokumentací alokují zhotoviteli. Tyto podmínky si vybrali sami objednatelé, protože vypracování nabídkové dokumentace je pak méně náročné na čas, a také vzhledem k imperativnímu požadavku zahájit některé projekty v souladu s memorandy o financování příslušných zakázek. Objednatel také zahrnul do smlouvy několik zvláštních ustanovení, jež dále pozměňují obvyklý způsob rozdělení rizik mezi oběma stranami.

Takovéto úpravy nejsou v souladu s principy Žluté knihy FIDIC, protože se objednatel pokouší omezit:

- svá rizika z opožděných záborů podle čl. 2.1 [Právo přístupu na Staveniště];
- svou odpovědnost za chyby v údajích o vytyčení podle čl. 4.7 [Vytyčení];
- svou odpovědnost za chyby v údajích o staveništi podle čl. 4.10 [Údaje o Staveništi];
- cenová navýšení za nepředvídané fyzikální podmínky podle čl. 4.12 [Nepředvídatelné fyzikální podmínky]. Navíc tato pasáž byla úplně změněna tak, aby nepřipouštěla žádné claimy na čas a náklady v důsledku nepředvídaných okolností či událostí.

Tím objednatel změnil vyváženou alokaci rizik ze Žluté knihy na pojetí ze Stříbrné knihy, která ovšem (i podle doporučení FIDIC) není vhodná pro rizikovou výstavbu dopravní infrastruktury (resp. podzemních objektů).

Co se týče ceny díla, objednatel nemá (podle rumunské legislativy) možnost stanovit cenu díla jako paušální částku. Objednatel musí požadovat přesná množství i přesná měření. Neexistuje však žádná vhodná metoda měření, na jejímž základě by šlo správně hodnotit práce jako již provedené. Rumunská legislativa vyžaduje existenci výkazu výměr a zhotoviteli ukládá plnou odpovědnost za jednotkové ceny.

To vede k závěru, že v Rumunsku nelze ve stavebnictví legálně používat smlouvu s paušální cenou.

Objednatel je tedy nucen pozměňovat všeobecné podmínky Žluté knihy a prostřednictvím zvláštních podmínek korelujících s národní legislativou zavádět omezení, jež jsou příznačná pro Červenou knihu FIDIC.

Takto byl např. pozměněn čl. 14.1 [*Cena díla*] v tom smyslu, že zhotovitel musí předložit podrobný, precizně vypracovaný a úplný výkaz výměr a rozpis ceny na jednotlivé položky odpovídající dílčím pracím.

Navíc objednatelé doplnili jedno ustanovení v čl. 2.1 [*Přístup na Staveniště*], které jim umožňuje udělit přístupové právo:

- 28 dnů po datu zahájení;
- postupně, po úsecích.

Zhotovitel nebude oprávněn uplatňovat žádné nároky na základě přístupu na staveniště povolovaného po úsecích. Nejenže bylo vypuštěno ustanovení týkající se oprávněnosti vznášet claimy, ale jde výslovně o úpravu vyznívající zcela opačně: "Zhotovitel neoznámí žádný claim na základě toho, že přístup na staveniště má být zajištěn postupně, po úsecích."

Tváří v tvář těmto omezujícím zvláštním smluvním podmínkám – tedy pozměněné Žluté knize FIDIC – a také problémům na staveništi, např. s nedořešenými zábory, vleklými postupy kácení zalesněných oblastí, formálně předloženými hydrologickými a geologickými zprávami bez přesných údajů o struktuře podloží, resp. o fyzikálních a klimatických podmínkách v oblasti realizace projektu a problémům se zhotoviteli, kteří postupně redukuje nasazené prostředky a snižují produktivitu ve snaze přizpůsobit se finančním možnostem objednatele, se lze místo řádného projektového řízení setkat s opožděným dokončováním projektů a velkým množstvím claimů a sporů.

Dále došlo k drastickému omezení úlohy správce stavby jak prostřednictvím zvláštních podmínek ke smlouvě mezi objednatelem a zhotovitelem, tak i úpravou smluv mezi objednatelem a správcem. Úkony správce stavby jsou obecně podmíněny konečným schválením objednatele.

Vyskytly se i situace, kdy objednatel připravil výzvu podle čl. 15.1 [Výzva k nápravě] a správci stavby dal oficiálně pokyn, aby ji podepsal a doručil zhotoviteli, aniž by ji mohl jakkoli zkorigovat, upravit či uvést v ní své stanovisko. Tento přístup pak vede k mnoha nedorozuměním a nesprávně vedeným zásahům s nepředvídatelnými účinky na řízení zakázky.

8. Polské zkušenosti

8.1 Vzory FIDIC a smluvní vztahy v Polsku

Vzory FIDIC jsou v Polsku využívány především v oblasti velkých projektů investiční výstavby spolufinancovaných ze zdrojů EU. 'Objednatelem podle FIDIC' je tedy velice často veřejnoprávní vládní instituce. Hlavním veřejným zadavatelem velkých projektů na výstavbu silnic a dálnic je Generální ředitelství silnic a dálnic ('GDDKiA'), které rovněž plní funkci zadavatelské agentury ministerstva infrastruktury (nyní ministerstva infrastruktury a rozvoje).

GDDKiA jako veřejný objednatel standardně zneužívá svého dominantního postavení a prostřednictvím smluvních podmínek alokuje rizika (která není možné ocenit) zhotoviteli.

Nejnovější případy takových ustanovení jsou mimo jiné nepřiměřené lhůty pro dokončení. Dochází tak k nadměrnému přesunu velkých rizik na zhotovitele, nevýmáje odškodnění za možnou ztrátu fondů z EU.

Objednatel diktuje smluvní podmínky na principu „ber nebo nech být“. Zhotovitel je tak nucen oceňovat povinnosti objednatele, aniž by k tomu měl potřebné dokumenty, specifikace a informace, které mu měl objednatel poskytnout. Existují pouze omezené možnosti odvolání se proti obsahu zadávací dokumentace u Národní odvolací komory (*Krajowa Izba Odwoławcza* ('KIO')). KIO plní funkci specifického soudu řešícího porušení zákona o zadávání veřejných zakázek. V KIO je ovšem velice obtížné prokázat, že určitá ustanovení smlouvy jsou v rozporu se zákonem o veřejných zakázkách. Nerovný přístup k samotným rizikům není vnímán v Polsku jako nezákonný. Nezákonný je až takový způsob popisu rizik, který brání vypracování nabídky. Ale i pak nese důkazní břemeno strana, která podává odvolání. Typické úpravy vzorů FIDIC jsou v takovém případě z pohledu KIO legální. Neexistuje žádný jiný soud či orgán, jenž by bral v potaz dlouhodobý negativní efekt jednostranných úprav a tyto praktiky omezil. Po přistoupení k EU byla pravidla systému zadávání veřejných zakázek beze zbytku svěřena pod kontrolu Polsku jako členskému státu. Vzhledem k neomezeným pravomocím k zavádění specifických podmínek začaly smlouvy FIDIC (od r. 2004) postupně ztrácet svůj původní smysl a vyváženost. Za těchto okolností nemohou nyní zhotovitelé dělat nic jiného než tyto velmi nevýhodné podmínky akceptovat, nebo se zcela stáhnout z trhu.

8.2 Polsko: tržní prostředí před a po roce 2008

Trend vedoucí k upevnění vyjednávací pozice objednatele má svůj původ v situaci, jež panovala v letech 2004 až 2007. Po přistoupení k EU byly Polsku přislíbeny významné dotace na rozvoj infrastruktury. Objevily se názory, že země není připravena zvládnout úkoly, před nimiž stanula. Projekty z doby před přistoupením byly těsně před dokončením, o nových perspektivách financování se vyjednávalo. Léta 2004 – 2007 obecně znamenala pro polské stavebnictví prosperitu. Rok 2006 a začátek roku 2007 zaznamenaly výrazný růst cen staveb. Většina výběrových řízení se uskutečnila před naplánovanými termíny. Legislativa pro zadávání veřejných zakázek tehdy umožňovala třístupňový odvolací systém, jehož zhotovitelé využívali k zablokování některých výstavbových projektů, aby se jejich zahájení oddálilo. Všeobecně známý je případ výběrového řízení pro výstavbové zakázky A4 na úseku Zgorzelec-Krzyżowa (západní), které muselo být třikrát zrušeno a opět vyhlášeno. Smlouvy byly přísné ale vyvážené a zhotovitelé měli slušnou vyjednávací pozici. Polská legislativa v oblasti stavebního práva (*stavebního zákoníku*) a práva životního prostředí velice zatěžovala přípravu a včasné zahájení výstavbových projektů.

Za těchto podmínek měla vláda vážné obavy z možné ztráty dotací, které na období let 2007-2013 vyjednala s EU. Úředníci se pustili do práce na nových podmínkách a pravidlech zadávání a řízení projektů při respektování několika různých aspektů. Tak např.:

- Byla zavedena nová legislativa v oblasti ochrany životního prostředí, stavebnictví a zadávání veřejných zakázek. Zmíněné překážky v oblasti výstavby a životního prostředí se podařilo minimalizovat. Ovšem změny týkající se právních aspektů zadávání veřejných zakázek byly účelově namířeny proti pravomocím zhotovitelů ve výběrovém řízení; tak např. místo třístupňového odvolacího řízení je nyní k těmto účelům k dispozici jen jediný krok. Poplatky za soudní podání byly zvýšeny natolik, že nyní je takřka nemožné usilovat o soudní přezkumy. S cílem urychlení celého projektu začaly příslušné autority experimentovat s novými způsoby dodávek, např. s konceptem design-build, který se předtím používal v Polsku jen zřídka.
- Kvalifikační kritéria byla drasticky zredukována; navíc vláda vynaložila nemalé úsilí k tomu, aby na polský trh dostala zahraniční firmy (včetně čínských).
- Vzorové smlouvy byly postupně upravovány tak, aby se pravomoci na staveništi posunuly směrem k objednateli. V této souvislosti dlužno připomenout, že oproti praktikám z programů Phare, Tacis a ISPA již financující subjekty EU a EIB neprověřují ex-ante, zda jsou správně používány standardní vzory FIDIC (obecně tzv. 'Červenou a Žlutou knihu').

Výše uvedená opatření byla přijata nejen u výstavbových smluv, ale i u smluv o poskytování služeb (engineeringové a projekční služby).

Vláda se soustředila na čerpání co možná nejvíce fondů z EU a jen malou pozornost věnovala situaci na trhu či ekonomickým ukazatelům. Stavební trh se mezitím dostal do recese.

Od r. 2008 se v důsledku megalomanských investic na trhu veřejných infrastrukturních projektů objevuje stále více subjektů, které tlačí nabídkové ceny do nesmyslně nízkých úrovní.

8.3 Legislativa pro zadávání VZ: podstatná změna (substantial change) vs. odchylka (variation)

Vzhledem k (pro stavebnictví nejasnému a účelově vadně vykládanému) právu EU a judikatuře Evropského soudního dvora v otázce, zda úpravy stávajících smluv musí, či nemusí mít za následek nové výběrové řízení,

jsou veřejní zadavatelé v EU často obecně na pochybách, zda určitá modifikace (především při cenovém navýšení) opravdu vyžaduje nové výběrové řízení, a za takovýchto situací se někdy rozhodnou, že smlouvu raději modifikovat nebudou. Účelový výklad, že žádné změny a odchylky nejsou možné, státnímu úředníkovi slouží jako prostředek zbavení se odpovědnosti. Objevují se pak absurdní příkazy a názory, že změny je nutné „zakázat“. Ze socioekonomického hlediska je ovšem nežádoucí, aby objednatel i nadále realizoval projekt, který nespňuje jeho požadavky (Hartlev and Liljenbøl, 2013). Změny a odchylky zakázat nelze. Jsou imanentní součástí velkých výstavbových projektů.

Nejistota související se změnami v průběhu realizace byla z různých důvodů vyšší u veřejných zadavatelů přístupujících zemí střední a východní Evropy než u jejich západních protějšků. V Polsku nejsou často veřejní zadavatelé ochotni schvalovat ani nezbytné odchylky a claimy vzhledem k (politickým) tlakům ze strany veřejnosti, obavám z médií, trestní odpovědnosti či kvůli ex-post opatřením regulačních orgánů, financujících institucí atd. V oblasti projektů závislých na dotacích jsou objednatelé tlačeni ke striktnímu dodržování pravidel, protože v případě jejich porušení mohou přijít o granty. Konkrétní odchylky jsou v tomto směru nazírány jako riskantní, což pak vede k tomu, že objednatelé odmítají dávat pokyny k odchylkám a/nebo za ně platit. Navíc musí být často i nutné odchylky hrazeny z vlastních zdrojů objednatele, který nemá možnost je nechat proplatit z dotací.

Zákonodárci EU však sami uznali, že by veřejní zadavatelé měli mít možnost realizovat odchylky od smlouvy cestou předem popsaných dohodnutých smluvních procedur bez nutnosti nového výběrového řízení.

Do směrnice Evropského parlamentu a Rady o zadávání veřejných zakázek, zveřejněné v březnu r. 2014, byl zařazen následující článek pokrývající problematiku odchylek od smlouvy v průběhu její platnosti. Jde o Článek 72 (Změny smluv na veřejné zakázky v době jejich trvání), který uvádí, že: „1. Smlouvy na veřejné zakázky a rámcové dohody mohou být změněny bez nového zadávacího řízení v souladu s touto směrnicí v těchto případech: a) pokud změny, bez ohledu na jejich peněžní hodnotu, byly upraveny v původní zadávací dokumentaci v jasných, přesných a jednoznačných ustanoveních o změnách, jež mohou zahrnovat ustanovení o úpravě cen či opčních právech. Tato ustanovení musí upravovat rozsah a povahu možných změn a opčních práv, jakož i podmínky, za nichž mohou být uplatněny. Nemohou však stanovit změny ani opční práva, které by měnily celkovou povahu veřejné zakázky nebo rámcové dohody; b) u dodatečných stavebních prací, služeb nebo dodávek původního dodavatele, které jsou nezbytné a které nebyly

zahrnuty v původní veřejné zakázce, jestliže změna dodavatele: i) není možná z ekonomických nebo technických důvodů, jako jsou například požadavky na zaměnitelnost nebo interoperabilitu se stávajícím zařízením, službami nebo instalacemi pořízenými v rámci původní veřejné zakázky, a ii) způsobila by veřejnému zadavateli značné obtíže nebo výrazné zvýšení nákladů. Cenový nárůst však nesmí překročit 50 % hodnoty původní veřejné zakázky. Je-li provedeno několik po sobě následujících změn, použije se toto omezení pro hodnotu každé změny. Cílem těchto po sobě následujících změn nesmí být obcházení této směrnice;...“.

8.4 Mimořádně nízká cena: příčina významných problémů

Problémy, s nimiž se potýká Polsko, mají z velké části původ v nízkých nabídkových cenách zhotovitelů. V Polsku je jediným kritériem pro výběr nejvhodnější nabídky nejnižší cena. Při plánování výdajů, které mají být financovány z grantů EU, odstranilo GDDKiA bariéry bránící vstupu na trh zmírněním požadavků na uchazeče ve výběrových řízeních. Následkem toho významně vzrostl počet soutěžících zhotovitelů. Zakázky byly k dispozici dokonce i zhotovitelům z Číny a Indie. Tito zhotovitelé nabízeli nerealisticky nízké, dumpingové nabídkové ceny. Tváří v tvář této situaci musely pak i zavedené západní společnosti navrhnout mimořádně nízké ceny, aby obstály před konkurencí. Polský veřejný zadavatel jen zřídka zamítne nabídku s mimořádně nízkou cenou, i když jej k tomu *Zákon o zadávání veřejných zakázek* (čl. 81 oddíl 1, bod 4)

opravňuje. Nadto nebyl doposud přesně vymezen pojem 'mimořádně nízká cena' a požadavek důkazního břemene stále zůstává v polském právním systému překážkou. Jestliže např. uchazeč A nabídne velmi nízkou cenu a jeho konkurent B se chce odvolat proti vybraní soutěžní nabídky A, pak musí tento konkurent B prokázat, že cena A je mimořádně nízká. Jinými slovy: konkurent B musí dokázat, že uchazeč A nebude schopen bez ztráty splnit smlouvu za cenu A, což je v praxi obtížně proveditelné bez neomezeného přístupu k účetním knihám a záznamům uchazeče A. Na základě minulých rozhodnutí KIO je zřejmé, že je prakticky nemožné přesvědčit soudce o tom, že konkurent nabídl mimořádně nízkou cenu.

Cena, kterou nabídlo čínské konsorcium COVEC (které postavilo dálnici A2) byla o 71% nižší, než objednatel očekával. Ani navzdory tomu ji nepovažovala příslušná autorita (v tomto případě KIO), stavíc na polské legislativě pro zadávání veřejných zakázek, za mimořádně nízkou. COVEC se stal vítězem výběrového řízení, avšak opustil v r. 2011 staveniště, na němž zůstali pouze jeho subdodavatelé obtěžkáni enormními dluhy. Následně znovu podepsané smlouvy byly ve srovnání s cenou COVEC o 53% a 65% dražší a ve srovnání se společností, jež se zařadila na druhé místo v původní soutěži za COVEC, pak o 17% a 24% dražší.

Zhotovitelé jsou nuceni nabízet ceny pod úrovní nákladů. Za takovýchto okolností zapříčiňují jakékoli nepředvídané problémy při realizaci, příp. navýšení v cenách materiálů ztrátu finanční likvidity zhotovitele a často i bankrot. To se již v Polsku přihodilo mnoha domácím i zahraničním stavebním společnostem. Počet bankrotů v roce 2010 byl 100, v roce 2011 to bylo 143, v roce 2012 to bylo 218 a v roce 2013 to bylo 260 (stavebních společností).

Tváří v tvář insolvenční generální zhotovitelé neoblomně snižovali ztráty neplacením svým subdodavatelům. To vyvolalo v Polsku tzv. "insolvenční tsunami".

V Polsku byly velké rozdíly mezi počtem zahájených projektů v jednotlivých letech. V roce 2007 to bylo 14 projektů, v roce 2008 to bylo 30, v roce 2009 to bylo 39, v roce 2010 to bylo 16, v roce 2011 pouze 1 a v roce 2012 to bylo 5 zahájených projektů. Taková nestabilita vyvolává různé další problémy především v kombinaci s tím, že polské smlouvy neumožňují valorizaci smluvní ceny. V důsledku toho dochází ke zmrazení nabídkových cen velkých infrastrukturních projektů (u kterých je lhůta pro dokončení i několik let), a tak veškerá rizika inflace a změn trhu jsou pro zhotovitele velkým břemenem. V letech 2010-2012 došlo v Polsku k významnému zvýšení cen staveních materiálů v důsledku projektů souvisejících s evropským fotbalovým šampionátem. V některých případech (např. u asfaltu) činilo zvýšení až 45%.

8.5 Správa (administrace) zakázky: správce stavby

Podobné problémy (týkající se správce stavby) jako v Rumunsku jsou i v Polsku. Hlavním důvodem, proč komplikace nastávají je snaha objednatele získat absolutní kontrolu a nemít žádnou odpovědnost a tím související neexistence jakékoli kompatibility mezi smlouvou správce stavby a objednatele a hlavní smlouvou objednatele a zhotovitele. Tyto dvě smlouvy se navzájem střetávají, a tak vyvstává otázka: kterou smlouvou se má správce stavby v první řadě řídit? Smlouva správce stavby standardně uvádí vyčerpávající výčet jeho povinností – z nichž všechny jsou zajištěny tvrdými smluvními pokutami. Díky nim je ve skutečnosti správce stavby ovládnut objednatelem. I ve smyslu této jeho smlouvy je jedním z hlavních úkolů správce stavby zajistit, aby zakázka nepřekročila limit rozpočtu objednatele. Na příklad podle čl.3.1 jedné ze smluv "se objednatel zavazuje práva správce stavby nijak dále neomezovat, vyjma případů sjednaných se zhotovitelem." Současně je ve smlouvě správce stavby uvedeno, že "správce stavby je povinen řídit se pokyny, které dá objednatelův koordinátor projektu." Tyto požadavky se navzájem popírají, a tak správce stavby nemůže splnit požadavky obou zmíněných smluv.

Zhotovitelé nyní po správcích stavby (společnostech plnících tuto úlohu, ale stejně tak i konkrétních fyzických osobách) požadují, aby plnili povinnosti ze smlouvy s řádnou péčí, tj. aby věnovali náležitou pozornost všem závažným okolnostem včetně těch, které jsou výhodné pro zhotovitele. Trendem jsou pan žaloby zhotovitelů na náhradu škody od správce stavby.

Za nedbalost správce stavby nese smluvní odpovědnost objednatel (čl. 474 *polského občanského zákoníku*). Avšak správce stavby může být osobně odpovědný za své zásahy, překročí-li při zastupování své pravomoci (čl. 103 a 104 *polského občanského zákoníku*). Ve všech případech může být správce stavby odpovědný za újmu, kterou zhotovitel utrpěl následkem nezákonného jednání správce stavby (čl. 361, 415 a 430 *polského občanského zákoníku*).

V průběhu každého výstavbového procesu vznikají nečekané problémy, např. se objevují nepředvídatelné podmínky podloží na staveništi, na které musí správce (objednatel) stavby reagovat promptním rozhodnutím a pokyny. Avšak rozhodovací proces polského veřejného objednatele bývá poměrně neefektivní a extrémně pomalý. Například v jednom případě trvalo správcům stavby několik měsíců, než rozhodl, po tom co mu zhotovitel oznámil nalezení drobných archeologických nálezů (čl. 4.24 vzorů FIDIC). A když jej zhotovitel vyrozuměl o neshodě mezi projektovou dokumentací objednatele a skutečně zastiženými geologickými podmínkami na staveništi (4.1; 13.1), trvalo mu více než rok a půl, než nejprve problém vzal na vědomí a poté dal zhotoviteli potřebné pokyny ohledně nové technologie prací. Tím se samozřejmě dílo zdržuje a pro zhotovitele je velmi obtížné správně naplánovat vhodná opatření.

8.6 Specifická legislativa pro subdodavatele

Následkem velkých problémů subdodavatelů se v posledních letech u polského zákonodárce projevila tendence k lepší ochraně zájmů subdodavatelů. Tento postup byl odezvou na velký počet bankrotů v řadách malých a středně velkých podnikatelů. Nejprve byl *polský občanský zákoník* v r. 2003 doplněn o článek 647, ve kterém je stanoveno, že objednatel a zhotovitel společně a nerozdílně zodpovídají za platby subdodavateli i subdodavateli nižšího stupně. Objednatel je však zodpovědný za platby subdodavatelům pouze při splnění určitých podmínek. Byl-li objednatel písemně informován o subdodavatelské smlouvě, avšak do 14 dnů nezareagoval, pak se má podle *polského občanského zákoníku* za to, že na tyto podmínky přistoupil implicitně. Samozřejmostí je, že provede-li objednatel podle tohoto ustanovení platbu přímo subdodavateli, bude mít nárok vůči generálnímu dodavateli.

Nový tzv. „zákon zvláštního určení“ pojmenovaný „*Splácení některých neuhrazených dlužných částek podnikatelů, které vznikly při výkonu veřejných zakázek*“ (Dz.U. z 2012 r. poz. 891) nabyl účinnosti v r. 2012 ('Zákon'). Tento Zákon stanovuje, že mikro, malý nebo střední podnikatel, který provádí některé práce, zajišťuje dodávky nebo služby spojené se zadáváním veřejné zakázky institucí GDDKiA a který sám nemůže využít článku 647 *polského občanského zákoníku*, může být zaplacen přímo touto institucí ze zvláštních fondů na státní silnice. GDDKiA má vůči zhotoviteli nárok na vrácení částky uhrazené na základě tohoto Zákona. Postup pro potvrzování takových částek není transparentní a je zdrojem mnoha praktických problémů. Zákon platí pouze pro případy veřejných zakázek schválených nebo zahájených před zavedením Zákona. Jedná se proto pouze o dočasné a krátkodobé řešení. Jeho zpětné uplatňování je také z právního hlediska sporné. Z tohoto fondu bylo již vyplaceno kolem 7 miliard Kč.

8.7 Soudy a soudní spory

Z většiny polských smluv na výstavbu dopravní infrastruktury koncipovaných podle FIDIC byly postupně vypuštěny rozhodčí doložky a rady pro řešení sporů. Vše za účelem přenesení rizika na zhotovitele a zbavení

se odpovědnosti na straně objednatele. Veřejní objednatelé (např. GDDKiA) tak činili po dohodě s generální prokuraturoou ministerstva financí – orgánem zastupujícím vládní instituce u soudů. Namísto čl. 20.2 až 20.8 je většinou ve smlouvě vložena pouze jedna věta: *“Všechny spory budou řešeny všeobecným soudem objednatelovy jurisdikce.”* V důsledku toho projednává všechny spory vznikající z velkých silničních a dálničních projektů okresní soud ve Varšavě, protože je jediným soudem příslušné jurisdikce, který tak může činit. Soudní řízení jsou zdlouhavá a vesměs se distancují ode všeho, co by usnadnilo průběh realizace zakázky. Proti rozhodnutí v první instanci se lze ještě dvakrát odvolat. Vykonatelné rozhodnutí je k dispozici za zhruba 10 let. Ideální prostředí pro státního úředníka, který se chce zbavit odpovědnosti za svou špatnou práci.

V nedávné minulosti se v Polsku nevyskytl v podstatě žádný projekt výstavby dálnic, silnic či obchvatů, v němž by v průběhu realizace nedošlo k oznámení claimů, které se ve většině případů promění v soudní řešení sporů.

Z hlediska statistik projednávaly polské soudy v r. 2010 10 výstavbových kauz, v r. 2011 něco kolem 40 a v r. 2012 už jich bylo bezmála 100.

Podle údajů z února 2013 (Smith, 2013) z 4200 oznámených claimů zhotovitelů, 2000 bylo zamítnuto, 2000 je řešeno a jen 75 akceptováno. Statistiky ukazují, že objednatel přijal strategii systematického zamítání claimů s tím, že problém vyřeší soud.

V podstatě všechny kauzy proti GDDKiA pak končí v aršavského okresního soudu, který poslední dobou projednával cca 1500 kauz za rok (zejména v oblasti rodinného práva, ochrany osobního vlastnictví a odškodného za nehody).

Použití alternativních postupů při rozhodování sporů je v Polsku velmi omezené. Rada pro řešení sporů (‘DAB’) podle FIDIC, složená z odborníků rychle řešících spor, by mohla pomoci vyjasnit většinu sporů v průběhu realizace (často před jejich vznikem). Avšak klauzule ustanovující rady DAB jsou obvykle ze smluv vypouštěny. V drtivé většině případů se předávají spory k řešení od správce stavby přímo k soudu.

Podle údajů z 19. září 2013 (Smith, 2013) dosáhla hodnota sporovaných částek u soudu s účastí GDDKiA (tzn. claimů zhotovitelů) výše něco přes 10 miliard PLN (zhruba 70 miliard Kč). Aktuální hodnota (2014) je zhruba 80 miliard Kč. Počet a hodnota claimů jsou příznakem vážných problémů.

Počet (rozsah a složitost) případů podaných v souvislosti s výstavbou silnic je tak obrovský, že se jejich soudní projednání protahuje na několik měsíců a očekávanou dobu pro rozhodnutí lze udávat v letech (a to se jedná pouze o první instanci). Navíc se nedá předvídat, kdy bude takové soudní projednávání s konečnou platností uzavřeno po využití všech odvolání. To pak vede jen k dalším nejistotám, které jsou spojené i s nekonzistentním rozhodováním i třeba jen jiných senátů stejného soudu ve Varšavě. Není výjimkou že dva senáty stejného soudu rozhodnou v podobné věci opačně. Dalším paradoxem je, že polští inženýři tráví běžně několik dní v měsíci na výsledcích u sporů ze svých i několik let starých projektů. Celé odvětví tak ztrácí efektivitu a motivaci.

8.8 Důsledky neefektivní alokace rizik

Po mnoha intervencích velvyslanců, podnikatelských svazů a dalších organizací a jedinců proti Polsku, zveřejnily v lednu 2014 FIDIC, EFCA a SIDIR (člen FIDIC a EFCA – zastupující zájmy konzultačních inženýrů v Polsku) tiskovou zprávu pod názvem *“Engineering Consultants concerned with public procurement practices in Poland”* („Konzultační inženýři jsou znepokojeni praktikami zadávání veřejných zakázek v Polsku“).

Podle tohoto dokumentu dělá FIDICu starosti především účelová změna vzorů FIDIC a přesun rizika na zhotovitele. Výsledkem je nízká efektivita národních stavebně-investičních programů. To pak na druhé straně přímo (nebo nepřímo) vede k obrovskému množství soudních sporů, bankrotů a ztrátě pracovních míst v polském stavebnictví. FIDIC, EFCA a SIDIR naléhaly na polskou vládu a kontraktační autority, aby a) zadávaly veřejné zakázky na základě kritéria ekonomicky nejvýhodnější nabídky ve smyslu publikovaném v zadávacích směrnících EU a b) opět zavedly mezinárodně akceptované smlouvy při zachování základních rysů vyváženého rizika a odpovědnosti.

Začátkem roku 2014 došlo v Polsku k současnému ukončení dalších tří velkých dálničních a silničních projektů (v řádu desítek miliard Kč objemu) před jejich dokončením. Ve dvou případech požadovalo konsorcium po GDDKiA garanci za uhrazení ceny díla. Zhotovitel na to má v Polsku zákonný nárok. GDDKiA poskytlo konsorciu dokument, který – podle zhotovitele – nespĺňoval náležitosti odpovídající bankovní garance a nedával zhotoviteli žádnou jistotu, protože jej mohlo GDDKiA kdykoli odvolat. V důsledku toho oznámilo konsorcium objednateli ukončení smluv na základě ustanovení občanského zákoníku. Odezvou na to pak GDDKiA hned příštího dne oznámilo konsorciu ukončení stejných smluv na základě porušení smlouvy. Takové vzájemné výpovědi jsou v Polsku běžnou praxí.

Obě strany tvrdí, že odstoupení té druhé bylo nepodložené či nezákonné a v tomto smyslu se pokusí každá ze stran penalizovat svůj protějšek za ukončení smlouvy. Konsorcium tvrdí, že GDDKiA neposkytlo přijatelnou garanci za platbu a že ukončení ze strany GDDKiA bylo provedeno pozdě, a je tedy neplatné. GDDKiA na to zareagovalo tvrzením, že poskytnutá garance je postačující a že konsorcium bylo ve zpoždění, a že tedy ukončení je opodstatněné. Následuje několik soudních sporů o miliardy Kč.

V únoru 2014 byl z úřadu generálního ředitele GDDKiA odvolán jeho dlouholetý vůdce, tvůrce a představitel dosavadní politiky. Toto rozhodnutí bylo výsledkem celkového hodnocení práce stávajícího managementu. Jako oficiální důvod byla uvedena skutečnost, že stávající řídicí tým pracuje ve stejné sestavě již šest let, a že už je tedy zapotřebí 'čerstvé krve', která bude spravovat investice v oblasti dopravní infrastruktury, dále financovaných z nového rozpočtu EU na léta 2014-2020. Jako důvod byly též uvedeny 'vážné problémy' v Polsku: četná zpoždění při realizaci a špatné vztahy a spolupráce s dodavateli.

Na Polsko se často poukazuje jako na 'největší staveniště v Evropě'. Jen za posledních sedm let se délka dálnic v Polsku ztrojnásobila, a to i navzdory finanční krizi. Avšak, žádné silné a životaschopné společnosti, které by mohly exportovat své služby a expertní znalosti do zahraničí, se v Polsku nevytvořily ani navzdory dokončení několika významných silničních programů. Je to v protikladu např. se Španělskem, kde vznikly silné stavební společnosti právě díky evropským dotacím. V důsledku toho nyní španělské společnosti vlastní 40% tržní podíl projektů objednatele GDDKiA.

Navíc plán GDDKiA pro počet kilometrů zprovozněných staveb do konce roku 2012 byl 3513 Km v kontrastu reality 1775 km. Přestože bylo zkonsumováno 83% plánovaného rozpočtu.

Pro dlouhodobé zlepšení současné situace je kriticky důležité vrátit se k používání férové a vyvážené standardní vzorové smlouvy. Pokud Polsko a ostatní země střední a východní Evropy nejsou s to dosáhnout tohoto cíle samy, pak je na mezinárodních a evropských poskytovatelích fondů, aby trvali na této podmínce jako na předpokladu, za něhož lze fondy poskytnout.

Světová banka, EBRD a EIB požadují po rozvíjejících se zemích, aby používali smluvní podmínky, které jsou férové a přiměřené a zajišťují vyváženou alokaci rizik a odpovědností. Je jen těžko pochopitelné, proč při utrácení peněz evropských daňových poplatníků v Evropě EU upouští od požadavků na dodržování vyspělých smluvních standardů.

Jednou z klíčových otázek je, jaký postoj má EU zaujmout. V této souvislosti je povzbuzující, že zákonodárci EU přijali nařízení č. 1316/2013 Evropského parlamentu a Rady (*Nástroj pro propojení Evropy (CEF)*), kde je v čl.

65 uvedeno: "Z hlediska zajištění široké a férové soutěže o projekty financované z fondů CEF by vzorová smlouva měla být konzistentní s cíli a okolnostmi konkrétního projektu. Podmínky smlouvy je třeba navrhovat takovým způsobem, aby bylo zajištěno spravedlivé alokování rizik se smlouvou spojených, s cílem maximalizovat rentabilitu a umožnit plnění smlouvy s optimální efektivitou. Tento princip necht' platí bez ohledu na to, zda se použije národní, nebo mezinárodní model smlouvy."

Zatímco dříve mohla Evropská komise zasáhnout pouze v případech porušování obecných zadávacích principů (např. transparentnosti, férového a nediskriminujícího jednání), nyní může být Evropská komise vybavena na základě nařízení CEF zvláštními pravomocemi k vyšetřování nedostatků.

Definitivní odstranění neefektivnosti regulace EU by pomohlo dostat členské státy EU ze střední a východní Evropy naroveň s jejich západoevropskými protějšky a podpořilo by další zdravý rozvoj a konkurenceschopnost evropského stavebnictví.

9. Reference

9.1 Webové stránky

Gazeta Prawna, k dispozici na webu:

<http://serwisy.gazetaprawna.pl/transport/artykuly/731922,polska-budowlanka-moze-sporo-zyskac-na-bankructwie-zachodnich-wykonawcow-wszystko-w-rekach-gddkia.html> (přístup dne 21. října 2013)

JICA (2011) Check List for One Sided Contracts For use with "Sample Bidding Documents under Japanese ODA Loans - Procurement of Works"

http://www.jica.go.jp/activities/schemes/finance_co/procedure/guideline/pdf/check_e.pdf (přístup dne 1. března 2014)

EIB (2011), *Guide to procurement for projects financed by the EIB*,

http://www.eib.org/attachments/thematic/procurement_en.pdf.

EBRD (2010), *Procurement Policies and Rules*, <http://www.ebrd.com/downloads/research/policies/ppr10.pdf>.

<http://international.fhwa.dot.gov>

<http://www.europarl.europa.eu>

<http://www.eic-federation.eu>

<http://www.tvp.info/14535487/kto-stracil-na-budowie-autostrad-po-prostu-rozlicza-rzad>.

FIDIC: Annual Report 2011-2012, [Online], k dispozici na: <http://www.fidic.org> [12. července 2013].

FIDIC: Statutes and By-Laws (October 2011), [Online], k dispozici na: <http://www.fidic.org> [12. července 2013].

World Bank (2011), *Guidelines procurement of goods, works, and non-consulting services*,

http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/278019-1308067833011/Procurement_GLS_English_Final_Jan2011.pdf.

9.2 Knihy, články a abstrakty

Banica, C. (2013). STANDARD FORMS OF CONSTRUCTION CONTRACTS IN ROMANIA. Urbanism. Arhitectură.

Constructii Vol. 4, Nr. 4.

FIDIC (2000). *The FIDIC Contracts Guide*. First Edition. Laussane.

FIDIC (2011). *FIDIC Procurement Procedures Guide*. First Edition. Laussane.

FIDIC (1999). *Conditions of Contract for Construction*. First Edition 1999.

FIDIC (1999). *Conditions of Contract for Plant and Design-Build*. First Edition 1999.

FIDIC (1999): *Conditions of Contract for EPC/Turnkey Projects*. First Edition 1999.

FIDIC (2010). *Conditions of Contract for Construction*. MDB Harmonised Edition 2010.

FIDIC (2009). *Conditions of Subcontract for Construction*. Test Edition 2009.

FIDIC (2008). *Conditions of Contract for Design, Build and Operate Projects*. First Edition 2008.

Klee, L. (2013), Teodorescu, C. A. *Romanian Experience with FIDIC Forms in Roads and Bridges Construction*, International Construction Law Review, Informa, London.

Sabo, W. (2013) *The Definitive Guide to the American Institute of Architects (AIA) Construction Contract Documents*. Legal Guide to AIA Documents, Fifth Edition. Aspen Publisher. Chicago.

Arcata Partners (April 2013), *Evolution of the asphalt prices in Poland and the vulnerability of road and bridges construction companies to the prices of materials*, All-Polish Commerce Chamber for Roads, Warsaw.

Smith, A. (2013) *RAPORT Polskie drogi – dlaczego Polska nie radzi sobie z inwestycjami infrastrukturalnymi? Opracowany przez Centrum*, Warsaw

Hartlev, K., Liljenbøl, M.W. (2013) *Changes to Existing Contracts Under the EU Public Procurement Rules and the Drafting of Review Clauses to Avoid the Need for a New Tender Public Procurement Law Review*. Issue 2 2013. Sweet & Maxwell

Kleine-Möller, N., Merl, H. (2009) *Handbuch des privaten Baurechts*. Verlag C.H. Beck. München.

Vygen, K. and Jousen, E. (2013) *Bauvertragsrecht nach VOB und BGB Handbuch des privaten Baurechts*. Fifth Edition. Werner Verlag. Köln.

Winch G. (2010), *Managing construction projects*. Oxford, Wiley-Blackwell.

Autor:

JUDr. Lukáš Klee, Ph.D., LL.M., MBA je expert na mezinárodní smluvní vztahy ve výstavbových projektech. Jako právník společnosti Metrostav a.s. se věnuje právním aspektům výstavbových projektů u nás i v zahraničí. V současnosti pracuje též jako vyučující předmětu Závazkové vztahy v mezinárodní investiční výstavbě na Právnické fakultě Univerzity Karlovy a jako lektor například pro FIDIC, Justiční akademii České republiky, apod. Je autorem mnoha knih a článků v odborných časopisech u nás i v zahraničí.