

Stavební kontrakty: od rivality ke spolupráci



Author: SF / Petr Bým | Published: 13.02.2009

Vztahy mezi developery a stavebními firmami u nás - a nejspíš i leckde jinde - nejsou nijak ideální. A protože přes veškerý vliv větší či menší převahy poptávky nad nabídkou na stavebním trhu i tady platí pravidlo „náš zákazník, náš pán“, jsou dodnes stavební kontrakty doslova prošívané pojmy jako penále, sankce, zádržné, odpovědnost za škody, reklamace apod. Tento jejich duch je samozřejmě také odrazem standardní ochrany odběratele, nicméně stejně tak rozsah sankcí a sofistikovanost někdy až drakonických ustanovení v neprospěch zhotovitele vypovídá o deficitu vzájemné důvěry a vůle ke skutečně efektivní spolupráci. A je třeba říci, že zmíněná brutalita má odůvodnění v nijak vzácných snahách dodavatelů maximalizovat své příjmy na úkor odběratelů. Současné znění smluv tak nepochybně odpovídá reálným poměrům a zkušenostem obou stran. „Zadavatelé byli v minulosti velmi opatrní, tlak na ceny byl minimální, odběratelé proto své zájmy chránili hlavně prostřednictvím zádržného a penále,“ konstatoval na jednom z diskusních setkání Stavebního fóra Igor Klajmon z developerské společnosti Quinlan Private Golub.

Jinak v jiných podmínkách

„Je doba ošetřování rizik,“ komentuje I. Klajmon významný parametr hospodářské současnosti, jejíž různé aspekty postihují jak stavebníky, tak stavaře. Vyšší rizika projektů, jejichž developeri už nemohou počítat s víceméně automatickým odbytem ve formě prodeje či pronájmu, úvěrové vakuum a v důsledku toho enormní tlak na snižování nákladů volají po změnách i ve sféře stavebních kontraktů. Ve výčtu důvodů a motivů přechodu k jiné kvalitě smluvních vztahů ve stavebnictví přitom figuruje i neschopnost dodavatelů finančně ustát systém plateb „až po dodání“, ti proto požadují průběžné financování svých dodávek.

Podle Martina Drvoštěpa z advokátní kanceláře Allen&Overy se u nás ovšem zatím postupuje hlavně tak, že se jaksi „postaru“ precizují vzájemná práva a povinnosti účastníků kontraktů i vymáhací postupy. Nicméně hlavně zahraniční zadavatelé stavebních prací stojí o to, aby se i v Česku začaly uzavírat smlouvy, které by zajišťovaly participaci všech jejich stran na maximálně efektivní realizaci zakázky.

Takový typ kontraktů už je dávno na světě, jejich vznik se datuje někam do 80. let minulého století. Příznačné je, že poprvé se objevily ve velmi rizikovém těžebním sektoru, kde jsou často výsledky značných investic nejisté. „Říkáme jim smlouvy třetí generace. Pro kontrakty první a druhé generace je charakteristický takřka nepřátelský vztah smluvních stran. Smlouvy třetí generace jejich vzájemné relace zásadně mění. Z objednatelů a dodavatelů se stávají spoluhráči, mají společné cíle i postupy a v nespolední řadě i týmy,“ vysvětluje advokát Ivan Telecký z Allen&Overy, která se touto problematikou

zabývá. Kontrakty „3G“ podle něj mají dvě hlavní podoby - partnerství a aliance - a jejich nejrůznější variace. Základ je ale stejný. „Smlouvy třetí generace přinášejí přechod od nátlaku k motivaci,“ definuje podstatu věci I. Telecký.

Žádná kouzla

Dosáhnout toho, aby se z podezíravých kontraktorů stali skuteční partneři, není ani nijak zvláště obtížné. Jakousi vyšší a také přínosnější formou úzké spolupráce jsou aliance. Tady je základní součástí motivace smluvních stran sdílení úspěchu projektu: obvykle v podobě dělby úspor při snížení nákladů, ale „bonusem“ může být i podíl na mimořádných neplánovaných příjmech odběratele - typicky to může být třeba podíl na výnosech nové továrny, která zahájí díky předčasnému dokončení výstavby výrobu dříve. Druhou stranou takového „dělení“ je samozřejmě i odpovídající rozdělení rizik.

Z hlediska organizačního mohou aliance mít formu společného podniku (joint ventures), jde-li o partnerství strategické, či osvědčeného „espévéčka“ (special purpose vehicle - účelová společnost) pro jeden konkrétní projekt. Obvyklé je ustavení alianční rady, která mj. řeší spory a problémy, společných týmů složených z pracovníků obou stran, někdy se zavádí i systém „open books“, tedy otevřeného a vzájemně přístupného účetnictví.

Konkrétní náplň a průběh spolupráce partnerů přitom do značné míry určují smluvně zakotvené tzv. klíčové ukazatele (key project indicators). Ty se týkají jak finančních otázek (dělení zisků či ztrát, rozpočet, náklady), tak lhůt, definování hlavních rizik (v souvislosti s tím je nutná konstituce spolehlivého varovného systému), ale také například ukazatelé „reputace“ nebo jinak řečeno úrovně public relations projektu.

„Existují vzorové seznamy klíčových ukazatelů, ty je ovšem nutné používat pružně, každý projekt je jiný. Každopádně jejich jasná a přesná definice je základním faktorem úspěchu,“ shrnuje M. Drvoštěp. Poukazuje zároveň na to, že ve vyspělých zemích se - trochu překvapivě - méně využívají „tvrdé“ finanční ukazatele, ale o to více indikátory „reputační“, což může být třeba i frekvence mediálních útoků proti projektu či počet pracovních úrazů na stavbě: „To odráží zájem, jaký je oproti našim poměrům na Západě dnes věnován oblasti firemní sociální odpovědnosti.“

Jinakost situace u nás a jinde ostatně signalizují i další aspekty smluvních vztahů typu 3G. Cílem totiž nemusí být (a někdy ani nemůže) jen minimalizace nákladů, jejich spektrum je v konkrétních případech, ale i v obecné poloze podstatně širší. „Možná to zní trochu podivně, ale standardním cílem aliancí je i faktor zábavy či legrace při práci,“ říká skoro rozpačitě M. Drvoštěp. Podivné to ale není ani trochu - konkurenční schopnost a pracovní efektivita týmů či podniků, pro jejichž pracovníky není práce jenom nutná povinnost, ale „zábava“, je enormní. Je ovšem otázkou, jakou rezonanci takový „cíl“ může vyvolat u tuzemského managementu. Personalisté vyspělého světa se přitom víceméně shodují v tom, že jejich největším problémem jsou právě lidé bez motivace - zaměstnanci, kteří chtějí být zaměstnáni, ale nechtějí pracovat. „3G“ paragrafy o přátelské a kreativní atmosféře na pracovišti proto nejsou žádnou výstředností, jak by se mohlo jevit. Naopak se zdá, že výčet překážek uzavírání 3G smluv uváděný advokátem Drvoštěpem - konflikty osobní a systémové, nekompetentnost, nezájem a ignorance - bude s našimi domácími poměry harmonovat nepochybně velmi silně.

Jak na to?

Bez ohledu na praktické překážky v podobě nejistých pocitů a postojů smluvních stran a obav dnes mimořádně obezřetných bank bude problémem i implementace smluv 3G do našich právních poměrů. Vzorové kontrakty, které se už léta používají v zahraničí, u nás v jejich originální podobě nelze použít. Brání tomu rozdíly v právních systémech a řadě jejich konkrétních úprav různých institutů (např. v oblasti odpovědnosti za škody), ale také věcné faktory a odlišná praxe, např. zcela odlišná smluvní pozice architekta projektu, který hlavně v anglosaských zemích bývá automaticky účastníkem kontraktu. Advokáti z Allen&Overy nicméně už takovou vzorovou smlouvu vypracovali. „Je to jako jindy v takových případech

smlouva o dílo. Jde ovšem o polotovár, který je vždy nutné upravit na míru konkrétnímu projektu,“ říká Martin Drvoštep. Dodává ale, že konkrétní znění smluv bude vždy odrazem postojů a myšlení firemního managementu: „Smlouvy musí kopírovat reálné vztahy, jinak by takový vzor byl jen prázdným papírem.“

Prosazení nové podoby vztahů mezi odběrateli a dodavateli stavebních prací je určitě v zájmu všech zúčastněných. I z české praxe jsou známy případy, kdy „nepřátelské“ kontrakty, které jsou mj. velmi rigidní a nepřipouštějí podstatnější změnu smluvních podmínek, vedly třeba při často rizikových projektech tunelů ke stamilionovým prodělkům stavbařů. Naproti tomu podle seriózních studií 3G smlouvy kromě legrace při práci přinášejí v průměru o 15 % nižší náklady. Někdy je to i více. Například společnosti British Petrol - v oblasti výstavby a provozování benzínových čerpadel - přinesl posun jejich vztahů s firmou Bovis od prostých smluv o projektovém managementu k alianci 45% úsporu nákladů.

13.02.2009 08:00, SF / Petr Bým

Stavební
forum