

MANUÁL

PRO PŘÍPRAVU A ŘÍZENÍ STAVEBNÍCH ZAKÁZEK



Manuál pro přípravu a řízení stavebních zakázek vznikl v rámci Národního plánu obnovy (NPO), Komponenty 4.1, Subkomponenty 4.1.1, projektu č. CZ31.7.0/0.0/0.0/23_107/0008583.

Národní plán obnovy (NPO) sehrává zásadní úlohu v oblasti investiční projektové přípravy v České republice, zejména prostřednictvím svých komponent a výzev zaměřených na podporu veřejných investic. Tento plán, financovaný Evropskou unií, je navržen tak, aby podporoval reformy a investice, které přispějí k modernizaci a transformaci země v oblasti udržitelného rozvoje a zvýšení kvality připravovaných investičních projektů.

OBEC



Přepněte své vize do realizace

s pomocí sítě expertů OBEC ON.

Zadejte poptávku na poradenství jednoduše na
www.ObecON.cz

PRO MUNICIPALITY A VEŘEJNÉ INVESTORY VYTVOŘIL

Státní fond podpory investic

Koordinační a kompetenční centrum

Vinohradská 1896/46
120 00 Praha 2
IČO: 70856788

AUTORSKÝ TÝM A ODBORNÍ KONZULTANTI:

JUDr. Lukáš Klee, LL.M., Ph.D., MBA
JUDr. Radka Kleeová, LL.M.
Ing. arch. Eva Mikulová, MA

OBSAH

1. SEZNAM ZKRATEK	5
2. ÚVOD	6
3. SMLOUVA A METODY DODÁVKY	7
3.1. Standardizované smlouvy	8
3.2. Metody dodávky	9
3.2.1 Metoda Design-Bid-Build	9
3.2.2 Metoda Design-Build	12
3.3. Klíčové aspekty smlouvy	16
4. PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ A ŘÍZENÍ RIZIK	23
4.1. Základní kameny politiky projektového řízení	23
4.1.1 Jednotlivé fáze výstavbového projektu	24
4.1.2 Plán řízení a komunikace v rámci výstavbového projektu	25
4.1.3 Projektový manažer a jeho tým	25
4.2 Řízení výstavbových projektů	28
4.2.1 Harmonogram (časový plán)	28
4.2.2 Řízení nákladů	29
4.2.3 Řízení změn výstavbového projektu	31
4.3 Spolupráce v týmu	31
4.3.1 Efektivní týmová práce	32
4.4 Návrhy řešení	33
4.4.1 Role projektového manažera	33
4.4.2 Organigram projektového řízení	34
5. ČASOVÉ ŘÍZENÍ	35
5.1 Základní pojetí času ve výstavbovém projektu	35
5.1.1 Časové aspekty výstavby a jejich vliv na smluvní vztah	35
5.1.2 Harmonogram	35
5.1.3 Zpoždění a prodloužení doby pro dokončení	37
5.1.4 Předložení a vyčíslení claimu na prodloužení	37
5.1.5 Metoda kritické cesty	38
5.1.6 Časové rezervy projektu	39
5.1.7 Souběžné zpoždění	39
5.1.8 Ztížené podmínky realizace	39
5.2 Harmonogram	40
5.2.1 Zásady práce s harmonogramem a spolupráce	40
5.2.2 Obecné požadavky na harmonogram	40
5.2.3 Počáteční harmonogram	44
5.2.4 Průvodní zpráva a její obsah	44
5.2.5 Aktualizovaný harmonogram a zásady jeho zpracování	44
5.2.6 Re-baseline	46
5.2.7 Rozdílový harmonogram	46
5.2.8 Aktualizovaný vs. rozdílový harmonogram	46
5.2.9 Harmonogram plateb a požadavky na podrobnost	46
5.3 Zpráva o postupu prací	47
5.3.1 Průběžné záznamy	47

6. ŘÍZENÍ ZMĚN	48
6.1 Řízení změn projektu	48
6.1.1 Důvody a charakter změn	48
6.1.2 Změny v kontextu ZZVZ (obecně)	50
6.1.3 Určení ceny díla a její změny	51
6.1.3.1 Měření jako způsob určení ceny díla	51
6.1.3.2 Měření v kontextu ZZVZ	52
6.2 Základní smluvní změnové mechanismy	53
6.2.1 Smlouvou umožněné nutné změny díla (variací)	53
6.2.1.1 Variace v kontextu ZZVZ	54
6.2.2 Zlepšení díla	55
6.2.2.1 Zlepšení v kontextu ZZVZ	55
6.2.3 Smluvní kompenzační nároky (claimy)	55
6.2.3.1 Smluvní kompenzační nároky v kontextu ZZVZ	56
6.3 Uveřejňování	56
6.3.1 Uveřejňování v registru smluv podle ZRS	56
6.3.2 Uveřejňování na profilu zadavatele podle ZZVZ	57
6.3.3 Uveřejňování oznámení o změně ve Věstníku veřejných zakázek	57
6.3.4 Změny smlouvy/závazku a uveřejňování podle ZRS/ZZVZ	57
7. ZÁVĚR	58

1. SEZNAM ZKRATEK

ČSS DBB	Český smluvní standard (Design-Bid-Build) (Česká agentura pro standardizaci, 1. vydání, 2020)
DPS	Projektová dokumentace pro provádění stavby
FIDIC	Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils (Mezinárodní federace konzultačních inženýrů)
OZ	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
Směrnice 2014/24/EU	Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/24/EU ze dne 26. února 2014 o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES
ÚOHS	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
Vyhláška č. 169/2016 Sb.	Vyhláška č. 169/2016 Sb., o stanovení rozsahu dokumentace veřejné zakázky na stavební práce a soupisu stavebních prací, dodávek a služeb s výkazem výměr, ve znění pozdějších předpisů
Vyhláška č. 345/2023 Sb.	Vyhláška č. 345/2023 Sb., o uveřejňování formulářů pro účely zákona o zadávání veřejných zakázek a náležitostech profilu zadavatele, ve znění pozdějších předpisů
ZoFK	Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů (účinnost do 31. 12. 2026, od 1.1.2027 zákon č. 231/2025 Sb., zákon o řízení a kontrole veřejných financí.)
ZRS	Zákon č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv), ve znění pozdějších předpisů
ZZVZ	Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů

2. ÚVOD

Tento manuál slouží jako praktický průvodce pro přípravu a řízení stavebních zakázek. Je určen zejména pro objednatele, projektové manažery a všechny, kteří se podílejí na plánování, zadávání a realizaci výstavbových projektů.

Jeho cílem je pomoci čtenáři lépe se orientovat v jednotlivých krocích projektu, předejít častým chybám a nastavit postupy tak, aby byl projekt dokončen včas, v požadované kvalitě a za přiměřené náklady.

Co vám manuál přinese

Po přečtení tohoto materiálu byste měli:

- rozumět základním principům přípravy a řízení stavebních zakázek
- znát rozdíly mezi hlavními metodami dodávky (Design-Bid-Build a Design-Build)
- orientovat se ve smluvních vztazích a jejich nastavení
- pochopit, jak funguje projektové řízení, plánování a řízení rizik
- umět pracovat s harmonogramem, náklady a změnami projektu

Co v manuálu najdete

Manuál je rozdělen do několika logických částí:

Smlouvy a metody dodávky



– jak nastavit spolupráci mezi
objednatelem a zhotovitelem

Projektové řízení a řízení rizik



– jak projekt plánovat, organizovat a řídit

Časové řízení



– jak pracovat s harmonogramem
a předcházet zpoždění

Řízení změn



– jak zvládat změny během realizace a udržet
projekt pod kontrolou

Pro koho je manuál určen

Manuál je vhodný zejména pro:

- veřejné i soukromé investory
- projektové manažery
- pracovníky připravující nebo administrující zakázky
- všechny, kteří chtějí zlepšit řízení výstavbových projektů

3. SMLOUVA A METODY DODÁVKY

Pro nastavení smluvních vztahů je vhodné využít standardizované smlouvy. Standardizované stavební smlouvy jsou vzory smluv, které pokrývají běžná pravidla a povinnosti pro výstavbové projekty, s možností úpravy specifických podmínek pro konkrétní zakázku. Mezi hlavní výhody patří zvýšení právní jistoty, zrychlení a zjednodušení jednání, ochrana zájmů všech smluvních stran a snížení nákladů na přípravu dokumentace, což vede k lepšímu řízení rizika a předcházení sporům.

Co jsou standardizované smlouvy:

- Jde o vzorové dokumenty pro výstavbové projekty, které obsahují obecná ustanovení týkající se práv a povinností smluvních stran.
- Mají část s neměnnými obecnými podmínkami a druhou část s podmínkami pro konkrétní aplikaci, která se upravuje pro daný projekt.

Klíčové výhody:

- **Zvýšená právní jistota:**
Zajišťují jasná a jednotná pravidla hry, což chrání obě smluvní strany (investora i dodavatele) a posiluje důvěru.
- **Zrychlení a zjednodušení jednání:**
Díky předem daným pravidlům se zkracuje čas a administrativní náročnost přípravy smlouvy.
- **Flexibilita:**
Lze je použít pro různé typy zakázek a přizpůsobit specifickým potřebám projektu.
- **Lepší řízení rizika:**
Jasně definují procesy pro kontrolu, předání, odpovědnost za vady a záruky, čímž snižují riziko sporů.
- **Profesionalita:**
Smlouvy pokrývají klíčové aspekty výstavby, jako je kontrola technického dozoru, způsob realizace, převzetí díla, fakturace a odpovědnost za vady.



3.1 STANDARDIZOVANÉ SMLOUVY

Standardizované stavební smlouvy představují snahu o jednotný a transparentní přístup k zadávání stavebních zakázek, s cílem zlepšit efektivitu a předvídatelnost procesů.

V Česku se používají v oblasti stavebnictví především smlouvy FIDIC¹. Smlouvy FIDIC (často nazývané jako „knihy“) slouží jako vzorové obecné podmínky pro mezinárodní i české výstavbové projekty a jsou dlouhodobě úspěšně zavedené a prověřené.

České smluvní standardy (ČSS) pro stavební zakázky (menší pozemní stavby a projektování), které vydává Česká agentura pro standardizaci², se opírají o mezinárodní standardy FIDIC. Cílem ČSS je obdobně jako u smluv FIDIC standardizace smluvních vztahů mezi objednatelem a zhotovitelem ve stavebnictví.

Nejčastěji používané standardizované smlouvy FIDIC jsou:

a) Červená kniha pro velkou inženýrskou nebo pozemní stavbu

Smluvní podmínky pro výstavbu pozemních a inženýrských staveb projektovaných objednatelem (Červená kniha) jsou podmínkami pro zakázky, u nichž rizika spojená s projektovou dokumentací ponese větší měrou objednatel. Objednatel připraví detailní projektovou dokumentaci a soupis prací s výkazem výměr, zhotovitel dílo staví a není-li dohodnuto jinak, platí se skutečně provedené práce oceněné jednotkovými cenami z nabídky zhotovitele.

b) Žlutá kniha pro design-build u staveb a technologických dodávek

Smluvní podmínky pro dodávku technologických zařízení a projektování a výstavbu elektro- a strojně-technologického díla a pozemních a inženýrských staveb projektovaných zhotovitelem (Žlutá kniha), které jsou podmínkami s vyrovnanou alokací rizik a jejichž použití se předpokládá u design-build projektů, u kterých rizika spojená s projektovou dokumentací ponese větší měrou zhotovitel. Žlutá kniha pracuje s tzv. požadavky objednatele, které definují především účel, funkci, rozsah, standard, výkon a jiná projekční a technická kritéria díla podle představ objednatele. Na základě požadavků objednatele vytváří zhotovitel svůj návrh, který se stává součástí smlouvy. Smluvní cena je paušální, splácí se podle harmonogramu plateb, může ovšem dojít k její úpravě prostřednictvím především změn díla (variací) a v důsledku uplatnění nároků na dodatečné platby a čas.

c) Zelená kniha pro malé stavby

Použití Zelené knihy se předpokládá pro výstavbu pozemních a inženýrských staveb v hodnotě nižších desítek mil. Kč. V závislosti na druhu práce a okolnostech může být tato forma rovněž vhodná pro zakázky o větší hodnotě, zejména pro relativně jednoduchou nebo opakovanou práci nebo pro práci, která trvá krátce. Podle obvyklých zásad pro tento typ zakázky zhotovitel realizuje dílo v souladu s projektem poskytnutým objednatelem, ale tato forma může být vhodná i pro zakázku, která zahrnuje nebo se zcela skládá také ze stavebních prací a technologických dodávek projektovaných zhotovitelem.

d) Bílá kniha pro služby (projektování a dozorování)

Jedná se o vzorovou smlouvu např. na vypracování projektové dokumentace nebo poskytnutí jiných služeb (správce stavby, technická asistence, supervize apod.).

¹ Publikace FIDIC | Česká asociace konzultačních inženýrů

² Např. Český smluvní standard (Design-Bid-Build) (ČAS, 1. vydání, 2020) (zdarma ke stažení: [CAS_Cesky_smluvni_standard_\(Design-Bid-Build\).indd](#))

3.2 METODY DODÁVKY

Metody dodávky jsou přístupy k řízení a realizaci výstavbových projektů, které se liší ve způsobu rozdělení rizik mezi objednatele a zhotovitele. Mezi dvě základní metody patří Design-Bid-Build (DBB) (navrhni-vyber-postav), kde objednatel nejprve soutěží projektanta a pak stavebního zhotovitele, a Design-Build (DB) (navrhni-postav), kde zhotovitel odpovídá za projektovou dokumentaci i samotnou stavbu.



3.2.1 Metoda Design-Bid-Build

Metoda Design-Bid-Build je tradičním a nejrozšířenějším způsobem realizace výstavbových projektů, kdy zhotovitel realizuje stavbu podle podrobné (prováděcí) projektové dokumentace poskytnuté objednatelem.

Provedené práce jsou obvykle objednatelem zhotoviteli hrazeny měsíčně na základě skutečně provedeného množství prací, dodávek a služeb a podle nabídkových jednotkových cen.

Výhody použití metody Design-Bid-Build:

a) Osvědčenost metody

Metoda Design-Bid-Build je stále nejrozšířenější metodou dodávky v České republice. Tento tradiční model je na relevantním trhu a mezi příslušnými profesionály (projektanty, objednateli, zhotoviteli a správci/dozory stavby) zažitý a osvědčený.

b) Jistota podrobné specifikace předmětu zakázky

Tím, že projektant objednatele musí dokumentaci zpracovat v podrobnosti prováděcí projektové dokumentace a veškeré související práce, dodávky či služby přenést do výkazu výměr, je míra jistoty ohledně úplnosti vymezení a ocenění předmětu zakázky relativně vysoká. Odchytky v nabídkách účastníků by měly být díky oceněnému výkazu výměr snadno rozpoznatelné a případné mimořádnosti (zejména mimořádně nízké ceny určitých položek) jednodušeji zjištělné.

Ale podrobná specifikace fakticky znemožňuje jakýkoli prostor zhotovitelů nalézt jiné, vhodnější a mnohdy i levnější řešení.

c) Jednoznačné rozdělení odpovědnosti (za projektovou dokumentaci)

Na první pohled se může zdát tato výhoda diskutabilní. Nicméně tím, že je od počátku spolupráce se zhotovitelem stavby na jisto postaveno, že za projektování a projektovou dokumentaci (DPS a soupis prací s výkazem výměr) je odpovědný objednatel (resp. jeho projektant), nemusí docházet v průběhu realizace k možným odpovědnostním sporům. Případné nedostatky či vady projektové dokumentace, které se projeví v průběhu výstavby, lze zejména v případě použití vyspělých smluvních standardů a odbornému řízení (správě) zakázky efektivně v průběhu výstavby řešit.

d) Potenciál nižší ceny díla

V případě metody Design-Bid-Build, kdy má zhotovitel již při zpracování nabídky/ocenění díla podrobné informace o veškerých požadavcích na jeho provedení, nemusí v ceně díla zohledňovat rizika spojená s nedostatečnou specifikací díla. Nabídková cena tak může být teoreticky nižší než v případě metody Design-Build. Ale nabídkovou cenu je potřeba odlišovat od (konečné) ceny díla, která může být (a zpravidla je) vyšší v důsledku různých okolností. V této souvislosti je potřeba zmínit, že ani sebekvalitněji zpracovaná projektová dokumentace neznamená, že se cena díla nezvýší, zejména pokud budou zjištěny jiné skutečné podmínky na staveništi (typicky riziko základové půdy, jiný stav stávajících stavebních konstrukcí atd.), než z jakých vycházela projektová dokumentace.

Nevýhody použití metody Design-Bid-Build:

a) Delší doba realizace projektu, větší procesní nejistota, spory

Vzhledem k oddělení fází projektování a samotné výstavby, jakož i nutnosti zadání dvou samostatných zakázek (na projektanta a poté na zhotovitele stavby) znamená metoda Design-Bid-Build zpravidla delší celkovou dobu realizace projektu. Vzhledem k tomu, že obě veřejné zakázky by musely být zadávány v režimu ZZVZ, vzrůstá tím riziko možných průtahů v důsledku námitek účastníků, popř. přezkumu ze strany ÚOHS.

Dobu realizace také mohou negativně ovlivňovat zpoždění vznikající při řešení potřeby změn podkladové projektové dokumentace, kdy může docházet ke sporům mezi projektantem objednatele a zhotovitelem ohledně odpovědnosti za vzniklou situaci. V praxi jsou typické právě spory (a s tím spojené průtahy), kdy zhotovitel tvrdí, že nemůže pokračovat v provádění díla z důvodů vad či neúplnosti projektové dokumentace, projektant (objednatel) zase kontruje, že projektová dokumentace je bezvadná a dílo je podle ní proveditelné. Objednatel, zejména pokud nedisponuje patřičným odborným aparátem, je pak uprostřed „souboje“ expertů.

Ale především díky vyspělým smluvním standardům jako jsou například smluvní podmínky FIDIC jsou takové situace řešitelné díky roli správce stavby, který má pravomoc (třeba jen dočasně) pokynem určit, jak má být dále postupováno a smluvní strany jsou povinny pokyny správce stavby respektovat. Spor může být nadále řešen „v pozadí“ probíhající výstavby. Prioritou je ale, aby výstavba pokračovala a dílo bylo dokončeno řádně a včas, neboť jakékoliv spory způsobující zpoždění provádění díla jsou pro všechny zúčastněné strany toxické.

b) Větší riziko dodatečných nákladů

Asi nejpalčivějším rizikem mnoha objednatelů je v případě použití tradiční metody Design-Bid-Build riziko dodatečných nákladů, a to především v důsledku rizik spojených s neúplností, nepřesnostmi či chybami projektové dokumentace nebo výkazu výměr. Ačkoliv nelze dodatečné náklady eliminovat plně ani v případě metody Design-Build, může se v zásadě jednat pouze o dodatečné náklady spojené s nepředvídatelnými podmínkami (typicky stavenišť), nikoliv o dodatečné náklady vzniklé z důvodu vad projektové dokumentace či opomenutí projektanta.

c) Omezené možnosti pro zlepšení díla a využití know-how zhotovitele

Metoda Design-Bid-Build, která předpokládá realizaci díla zhotovitelem podle podrobné prováděcí projektové dokumentace, zásadně neposkytuje prostor pro jiné řešení, než jaké podrobně stanoví prováděcí projektová dokumentace. Zhotovitel stavby tak zásadně nemá žádný prostor pro projevení svého know-how a technologických a výrobních postupů, které by jinak mohly znamenat celkově ekonomicky výhodnější řešení.

Jakékoliv změny předmětu díla musí být navíc řešeny podle smlouvy a v případě, že se jedná o veřejnou zakázku, musí související změny závazku naplňovat podmínky stanovené v § 222 ZZVZ. Zejména, co se týče zlepšení (technologických postupů, materiálů či zařízení) jsou možnosti podle uvedeného ustanovení poměrně omezené.

d) Vyšší finanční nároky na projektovou přípravu

V případě postupu tradiční metodou Design-Bid-Build musí objednatel počítat s vyššími finančními nároky na zajištění projektové přípravy.

Nejedná se ani tak o náklady spojené se zajištěním kvalitní DPS a výkazu výměr zpracované odborným autorizovaným projektantem, neboť s těmito náklady je třeba počítat také v případě metody Design-Build, kdy si je zhotovitel zahrne do ceny stavby. Jde především o náklady související s poradenstvím při zadávání dvou zakázek (na projektanta a následně zhotovitele stavby).



3.2.2 Metoda Design-Build

Ačkoliv není v České republice tak rozšířená jako tradiční metoda Design-Bid-Build, její obliba u soukromých i veřejných zadavatelů neustále roste a zejména v posledních letech můžeme sledovat znatelný nárůst projektů, kde byla v menší či větší míře uplatněna.

Hlavním znakem metody Design-Build je přenos odpovědnosti za projektování stavby na jejího zhotovitele. Objednatel v takovém případě nestanoví předmět plnění veřejné zakázky prostřednictvím podrobné projektové dokumentace (DPS a výkazu výměr), ale pomocí požadavků na výkon, funkci a účel, které má stavba splňovat.

Zároveň objednatel zpravidla neposkytuje zhotoviteli žádný výkaz výměr a cena díla je stanovena paušální částkou. Ta je pak hrazena zpravidla ve splátkách vázaných na splnění předem vymezených věcných milníků.

Výhody použití metody Design-Build:

a) Přenesení odpovědnosti za projektování na zhotovitele = redukce dodatečných nákladů

Hlavní výhodou použití metody Design-Build je v první řadě přenesení odpovědnosti za projektování, resp. odpovědnosti za projektovou dokumentaci na zhotovitele stavby, za kterou je jinak (u metody Design-Bid-Build) odpovědný objednatel.

U metody Design-Build je tak zhotovitel stavby z titulu takto přenesené odpovědnosti nositelem rizik spojených s neúplností, nepřesnostmi či chybami projektové dokumentace. Tím do značné míry odpadá nutnost řešit v průběhu výstavby související změny a související nároky zhotovitele stavby (dodatečné náklady a čas).

Ale uvedené platí jen do té míry, do jaké lze odpovědnost (za projektovou dokumentaci) přičítat skutečně zhotoviteli stavby. Zhotovitel stavby proto nemůže především odpovídat za správnost závazných částí podkladové dokumentace, zejména požadavků na výkon, funkci nebo účel stavby.

Na zhotovitele stavby rovněž není účelné přenášet neocenitelná rizika vyplývající z neznámých nebo nepředvídatelných podmínek staveniště, zejména pak rizik z geotechnických podmínek staveniště nebo (v případě rekonstrukcí) jiného stavebně-technického stavu stávajících stavebních objektů, než jaké předpokládaly průzkumy provedené objednatel.



b) Kratší doba přípravy a realizace projektu

Spojení přípravné a realizační fáze stavby by mělo pozitivně ovlivnit celkovou dobu realizace projektu. Je to dáno především následujícími okolnostmi:

Jedno zadávací řízení místo dvou

Zadávací řízení v režimu ZZVZ na výběr projektanta a později na výběr zhotovitele stavby jsou už jen vzhledem k minimálním zákonným lhůtám časově náročná; v případě středních a větších stavebních zakázek je obvykle třeba počítat s cca 4–5 měsíci od zahájení zadávacího řízení do uzavření smlouvy, nepočítaje dobu na přípravu nebo dobu nutnou na řešení podaných námitek/návrhu na ÚOHS.

Realizaci pouze jednoho zadávacího řízení v režimu ZZVZ tak lze obecně počítat s úsporou času na jedno zadávací řízení.

Ale menší podrobnost zadávacích podmínek, resp. přenesení odpovědnosti za projektovou dokumentaci na zhotovitele stavby může u metody Design-Build vyžadovat delší lhůtu pro zpracování nabídky dodavatele. Zatímco u tradiční metody dodavatel fakticky „pouze“ oceňuje podrobný výkaz výměr s vědomím toho, že za projektovou dokumentaci není odpovědný, v případě metody Design-Build musí dodavatel důkladně posoudit technické podmínky (podkladovou dokumentaci) a zpravidla si zpracovat vlastní návrh řešení, aby byl schopen dílo vůbec ocenit.

Projektování může (částečně) probíhat souběžně s prováděním stavebních prací

Spojením odpovědnosti za projektování a samotné provádění stavby v jedné osobě na základě jednoho smluvního vztahu mezi objednatelem a zhotovitelem lze částečně docílit toho, co jinak není možné u tradičního postupu, totiž že projektování díla může alespoň částečně probíhat souběžně s prováděním stavebních prací. Zhotovitel stavby tak může podrobnou realizační dokumentaci předávat k samotnému provedení prací postupně.

c) Využití know-how a best practices zhotovitele stavby

Díky metodě Design-Build lze již při projektování díla využít inovací a know-how zhotovitele stavby v podobě zkušeností a znalostí technologických postupů, materiálů a zařízení, oproti metodě Design-Bid-Build, u které je řešení stanoveno projektantem zásadně jako neměnné a neumožňující alternativy, které mohou být přitom kvalitativně i cenově výhodnější.

d) Know-how pro jiné projekty objednatele

Objednatel a jeho pracovníci mohou díky realizaci projektu metodou Design-Build získat cenné zkušenosti a dovednosti pro další používání této metody při realizaci jiných obdobných projektů.

Nevýhody použití metody Design-Build:

a) Menší kontrola objednatele nad projektem

Přenesením odpovědnosti za projektování/projektovou dokumentaci na zhotovitele stavby logicky ztrácí objednatel do určité míry kontrolu nad projektováním – úmyslně snižuje svoji angažovanost.

Ale uvedené však neznamená, že je objednatel od projektu „odstřižen“ a musí čekat až na dokončení a doufat, že se dílo podaří. Menší kontrolu objednatele nad projektem lze vnímat v tom, že nemusí průběžně kontrolovat každický detail projektu – postupy a způsoby řešení, které zhotovitel hodlá uplatnit. Nadále však je objednatel průběžně zpravován o průběhu projektu a nadále mu náleží právo (a odpovědnost) za ověřování a kontrolu splnění závazných požadavků stanovených v zadávací dokumentaci na výběr zhotovitele stavby. Míra nutné kontroly nad projektem proto přímo závisí na rozsahu závazných požadavků podle zadání objednatele.

b) Vyšší cena díla

Důsledkem přenosu odpovědnosti za projektování/projektovou dokumentaci na zhotovitele stavby může být vyšší cena díla. Je to logickým důsledkem toho, že zodpovědný zhotovitel musí ve své nabídce do ceny zahrnout i vyšší míru rizika spojeného právě s projektováním, resp. s tím, že při zpracování nabídky zhotovitel nemá k dispozici veškeré podrobnosti o řešení a provedení díla. Praxe ale potvrzuje, že možnost uchazeče navrhovat už v nabídkové fázi může vést naopak k úsporám díky value engineeringu.

c) Nezkušenost s použitím metody

Metoda Design-Build je pro část (i odborné) veřejnosti stále jisté novum. Zejména u místních či regionálních zhotovitelů nemusí být s použitím této metody, jejími principy a postupy mnoho zkušeností. Nelze také opomenout potřebu specifického přístupu k tvorbě požadavků objednatele na výkon, účel a funkci díla, na který nejsou projektanti/techničtí poradci zvyklí.

Ale zejména díky použití standardizovaných smluvních podmínek (zejména Žlutá kniha FIDIC nebo Český smluvní standard pro Design-Build projekty) a spoluprací s poradci se zkušenostmi z přípravy Design-Build projektů, může být i tato nevýhoda upozaděna.

Upozornění na některá nepochopení a rizika metody Design-Build:

V souvislosti s použitím metody Design-Build je nutno upozornit na některá nepochopení, která se u objednatelů díky neznalosti a nedostatku praktických zkušeností s touto metodou mezi objednateli šíří.

a) „Díky Design-Build nebudou dodatečné náklady“

Nejčastějším nepochopením je představa, že použitím metody Design-Build se vyhnou jakémukoli zvýšení ceny díla, která musí zůstat stejná („pevná a nepřekročitelná“, jak se v české praxi někdy nejasně ve smlouvách objevuje) jako v nabídce zhotovitele, resp. že zvýšení ceny díla není možné, protože zhotovitel je odpovědný i za projektování.

Není tomu tak. Zhotovitel stavby je odpovědný za rizika vyplývající z projektování pouze v rozsahu, v jakém mu je to umožněno. Projektant zhotovitele proto především nemůže účelně odpovídat např. za jakékoli závazné části podkladové dokumentace poskytnuté objednatelem, stejně jako nemůže plně odpovídat za rizika spojená s neznámými a nepředvídatelnými podmínkami zjištěnými na staveništi v průběhu výstavby – typicky rizika z geotechnických podmínek či ze stávajících stavebních konstrukcí.



b) „Díky Design-Build se nemusíme o přípravu výstavby tolik starat“

Také tato představa je mylná. Při samotné realizaci sice skutečně odpadají některé povinnosti spojené se správou zakázky. Na druhou stranu objednatel musí zakázku připravit s velkou mírou pozornosti. Především musí jednoznačně popsat, co chce, aniž by definoval nadbytečné detaily. Objednatel, resp. jím určený správce či technický dozor stavby musí nadále dohlížet nad řádným průběhem výstavby, zejména z hlediska dodržení kvality požadované objednatelem v zadávací dokumentaci a v realizační projektové dokumentaci zpracované zhotovitelem stavby.

Objednatel tak musí, zpravidla prostřednictvím kvalifikovaného odborníka (typicky správce stavby podle smluvních podmínek FIDIC) především průběžně posuzovat a vyjadřovat se k projektové dokumentaci vypracované zhotovitelem stavby. Při samotném provádění stavebních prací se pak odpovědnost a role správce stavby, s výjimkou některých povinností, zásadně neliší od odpovědnosti při použití metody Design-Bid-Build.

c) Riziko nedostatečného vymezení předmětu plnění zakázky

Přenesení odpovědnosti za zpracování projektové dokumentace na zhotovitele stavby sice na jedné straně poskytuje objednateli výše popsané výhody, na druhou stranu to může přinášet některá rizika spojená s nedostatečným vymezením předmětu zakázky. Nejen pro metodu Design-Build totiž platí pravidlo – co není v zadávacích podmínkách, jako by nebylo. Zhotovitel stavby sice může dodatečně vznesené požadavky objednatele při projektování díla zohlednit, pokud by však znamenaly podstatné úpravy zhotovitelem navrženého/vyprojektovaného řešení, je třeba počítat také s jejich dopadem na cenu díla či dobu plnění.

Objednatel tak musí dbát na to, aby jím stanovené související výkonové, funkční a další požadavky co možná nejlépe odpovídaly skutečným potřebám objednatele a výsledná stavba tak mohla skutečně plnit zamýšlený účel.

d) Riziko příliš podrobného vymezení předmětu plnění zakázky

Na druhou stranu by měl objednatel pamatovat na to, aby svými požadavky příliš zhotovitele nesvazoval ve způsobu, jakým dosáhne požadovaného výsledku, tedy vlastností a účelu, které má stavba splňovat. Čím větší je míra podrobnosti zadání co do použitých postupů a technologií, tím více jsou pochopitelně omezovány možnosti zhotovitele stavby při projektování a v ruku v ruce s tím oslabovány výhody metody Design-Build či přímo popírány její základní principy.



Metoda Design-Build	Metoda Design-Bid-Build
a) odpovědnost za projektovou dokumentaci	
zásadně zhotovitel stavby	zásadně objednatel
objednatel je ale odpovědný za závaznou část podkladové dokumentace, zejména požadavky na výkon, funkci a účel stavby	
b) způsob určení ceny díla	
zásadně paušální cena	cena díla je ve větší míře doměřována na základě položkových cen výkazu výměr a zaplacená podle skutečného množství provedených prací, některé části díla může být vhodné platit paušálně
lze stanovit, že vybrané části díla budou oceněny položkově a cena doměřována	
c) platby	
zpravidla po splnění věcných milníků či dokončení určitých částí díla	měsíční fakturace skutečně provedených prací
d) zadávací dokumentace	
požadavky na výkon, funkci a účel ve smyslu § 92 odst. 2 ZZVZ	DPS a výkaz výměr podle Vyhlášky č. 169/2016 Sb.

3.3 KLÍČOVÉ ASPEKTY SMLOUVY

Pro úspěšnou realizaci stavební zakázky je nutné mít dobrou smlouvu. Smlouva musí řešit zejména technické zadání/předmět díla, určení ceny, odpovědnost za projektovou dokumentaci, správu zakázky (projektové řízení a dozorování průběhu realizace), rozdělení rizik, řízení změn díla, řízení času (harmonogram, řešení zpoždění a prodloužení), řízení kvality (zkoušky, kontrola a prostředky nápravy), případně pak zajištění (záruky, sankce), metody spolupráce a motivace, vedení průběžných záznamů, prevenci a řešení sporů.

Níže jsou některé klíčové aspekty popsány:

a) Technické zadání/Předmět díla

Technické zadání je u tradičního přístupu, při kterém projektanta zajistí objednatel, obsaženo v projektové dokumentaci, soupisu prací a technické specifikaci díla. Tyto dokumenty musí být jasně identifikovány a měly by tvořit samostatnou přílohu smlouvy. Jednotlivá technická specifikace (jako normy a definice standardu díla) by se neměla ztrácet v textu obchodní části smlouvy.

V případě zadání metodou Design-Build (na účel a funkci nejen podle smluvních podmínek FIDIC) musí být technické zadání obsaženo v dokumentu s názvem Požadavky objednatele (v případě použití Českého smluvního standardu je název Technické zadání). Požadavky objednatele jsou nejdůležitějším dokumentem, který tvoří součást smlouvy o dílo u projektů Design-Build. Je na objednateli, aby zajistil kompletnost a srozumitelnost takového dokumentu před zahájením výběrového řízení. V tomto dokumentu objednatel přesně formuluje požadavky na dokončené dílo (standard, normy, prostorové umístění, funkce, výkon, požadavky na náklady životního cyklu, apod.) a musí zajistit jeho provázanost s ostatními dokumenty smlouvy. Zvláště pak musí objednatel jasně uvést účel díla tak, aby zhotovitel mohl realizovat dílo vhodné k zamýšlenému účelu.

b) Určení ceny díla

Z hlediska určení ceny díla existují tři základní způsoby její úhrady, a to na základě:

- paušálního obnosu (lump sum);
- měření skutečně provedených prací (re-measurement);
- skutečných výdajů zhotovitele plus přírážky (cost plus).

Výše uvedené termíny se ne vždy používají důsledně. Proto je v každém případě nutné co možná nejpresněji nadefinovat a popsat způsob stanovení ceny díla již ve smlouvě. Z hlediska ekonomických vlivů se pak rozlišuje cena pevná a pohyblivá podle toho, jestli se cena upravuje v důsledku změny cen vstupů v průběhu realizace projektu.

Pro inspiraci příklad z Českého smluvního standardu:

„Zhotovitel musí pro Objednatele provést na svůj náklad a nebezpečí Dílo specifikované podrobněji v dalších částech této Smlouvy, zejména v Části C – Technické zadání a v Příloze 1: Rozpočet (dále jen „Dílo“).“

„Smluvní cena musí být stanovena podle skutečné výměry prací změřené metodou stanovenou v Základních údajích a oceněná na základě jednotkových cen uvedených Zhotovitelem v Příloze 1: Rozpočet, nebyl-li za Dílo nebo jeho část ujednán Paušální obnos. Celková částka uvedená v Příloze 1: Rozpočet (Nabídková částka) není paušální úhradou za Dílo, nebylo-li tak výslovně ujednáno. Nabídková částka se po úpravách ujednaných ve Smlouvě stane Smluvní cenou.“

Dále např. viz Pod-čl. 14.1 Červené nebo Žluté knihy FIDIC.

Pokud jsou pro stanovení ceny díla měřeny skutečně provedené práce (pro celé dílo či jen pro konkrétně určené položky), které zhotovitel provede, a to předem dohodnutou metodou měření, je možné vyhradit změny závazku, například:

„Doměření množství doměřované položky ve Výkazu výměr podle tohoto Článku je vyhrazenou změnou závazku v souladu s ustanovením § 100 odst. 1 a § 222 odst. 2 zákona o zadávání veřejných zakázek. Měření musí být provedeno smlouvou definovanou metodou měření a musí být smluvními stranami evidováno.“

c) Odpovědnost za projektovou dokumentaci

Co se týče odpovědnosti za projektovou dokumentaci, setkáváme se s dvěma základními přístupy:

- Objednatel je odpovědný za vypracování podrobné zadávací projektové dokumentace (výkresů, specifikací a výkazu výměr). Při tomto uspořádání budou účastníci konkrétního výstavbového projektu obvykle muset řešit nedostatky zadávací projektové dokumentace a neshody projektantů. Zhotovitel je obvykle i přes pokročilý stupeň rozpracovanosti zadávací projektové dokumentace nucen tuto dokumentaci přizpůsobit tak, aby bylo dílo možné realizovat v kontextu skutečně zastižených podmínek.

- Odpovědnost za projektovou dokumentaci a realizaci díla je u zhotovitele. Objednatel předloží zadání v etapě výběrového řízení jen s minimem podrobností a uvede pouze účel, rozsah a další technická kritéria (např. výkonová) v tzv. Požadavcích objednatele. Zhotovitel pak musí vyprojektovat a postavit dílo naplňující zamýšlený účel.

Ve smlouvě je pak nutné detailně řešit, jak se bude projektová dokumentace, která se tvoří nebo upřesňuje v průběhu realizace posuzovat (připomínkovat nebo schvalovat) objednatelem viz např. Pod-čl. 5.2 Žluté knihy FIDIC.

d) Řízení výstavby (projektové řízení a dozorování průběhu realizace)

Osoba zajišťující řízení výstavby je klíčově důležitá. Tuto osobu najímá objednatel nejčastěji na základě smlouvy o poskytnutí služby, a zabývá se například koordinací, monitorováním, dohlížením na soulad s normami, potvrzuje provedené práce, zkouší je a přejímá, realizuje změnové řízení, řeší otázky změn ceny a harmonogramu, vyhodnocuje nároky, interpretuje obsah smlouvy a je povinna vyvinout úsilí k předcházení sporům.

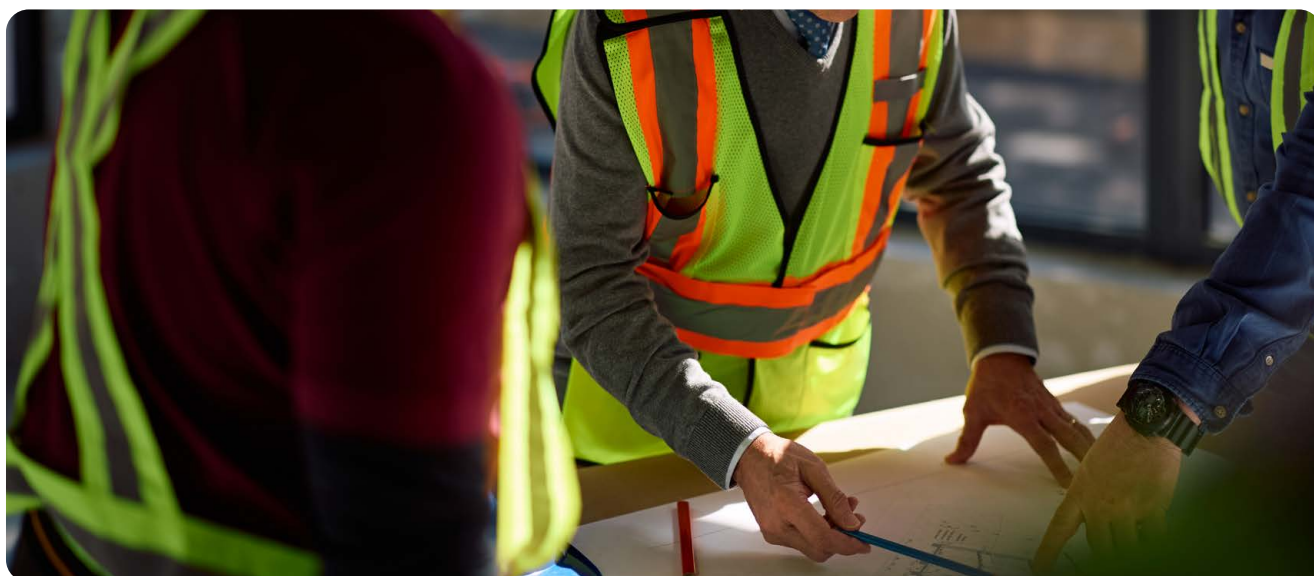
Správné řízení napomáhá úspěšné realizaci projektu a je pak právě vedle dobré smlouvy hlavním základním nástrojem umožňujícím dosažení požadovaného standardu ve sjednaném termínu a za sjednanou cenu.

K řízení výstavby existují například následující přístupy, kdy řízení může provádět:

- u menších zakázek tzv. Zástupce objednatele: řízení výstavby tedy zajišťuje přímo objednatel nebo jeho zástupce, který jedná z pozice projektového manažera.

- u větších zakázek podle standardu FIDIC tzv. Správce stavby: Jde o objednatelova pověření, projektového manažera a dozor nákladů, kvality a času, jehož pracovní náplň je monitorovat provádění prací a dohlížet na ně a určovat neutrálním způsobem v průběhu realizace řešení vzniklých nejasností mezi stranami, např. i ve věci nároků na dodatečné platby a čas. Správce stavby vystavuje v průběhu realizace potřebná potvrzení (o provedených pracích, zkouškách apod.).

K tomu viz např. Článek 3 Červené a Žluté knihy FIDIC.



e) Rozdělení rizika – kompenzace

Při uvažování o riziku se řídíme následujícími principy:

1. alokovat rizika té straně, která je nejlépe dokáže ovládat;
2. alokovat riziko v souladu s cíli a prioritami projektu;
3. sdílet riziko, pokud je to vhodné z hlediska dosažení cílů a priorit projektu.

Vždy musí být zhotoviteli umožněno rizika ocenit, tzn. musí být dost času na vypracování nabídky, objednatel musí chápat, že s přesunem rizika musí umožnit i jeho ovládnutí, a musí též ve svém zájmu chápat, že přesun rizika zvýší nabídkovou (případně celkovou) cenu díla.

Přenos neocenitelného rizika na zhotovitele (především v kombinaci s veřejným zadáváním na principu nejnižší ceny) je velmi rizikový a může ohrozit úspěšnou realizaci projektu. Ustanovení obsahující takový přenos mohou být v rozporu se zákonem o veřejných zakázkách, jsou soudy někdy považována za neplatná a mohou odradit slušné zhotovitele. Taková alokace rizika je neúčelná.

Neúčelná alokace rizik může:

- vést ke komplikacím při zadání a realizaci projektu;
- mít negativní vliv na spolupráci objednatele a zhotovitele, a ovlivnit tak cenu, čas a kvalitu;
- vyústit ve spekulativní kompenzační nároky, spory, možný bankrot zhotovitele a předčasné ukončení projektu.

Typická rizika objednatele jsou na příkladu Českého smluvního standardu (nebo srov. Pod-čl. 17.3 Červené a Žluté knihy FIDIC):

- „Výjimečná událost (pozn. definovaná „Vyšší moc“),
- užívání nebo zabránění jakékoli části Díla Objednatelem mimo případů specifikovaných ve Smlouvě,
- Projektování jakékoli části Díla Personálem objednatele nebo někým jiným, za koho je Objednatel odpovědný,
- jakékoli údaje a dokumenty pro provádění Díla poskytnuté Zhotoviteli Objednatelem,
- jakékoli působení přírodních sil s vlivem na Staveniště nebo Dílo, které je nepředvídatelné nebo u kterého se nedalo předpokládat, že by proti němu zkušený Zhotovitel jednající s Řádnou odbornou péčí přijal adekvátní preventivní opatření,
- přerušení výstavby Díla Objednatelem, pokud není přičitatelné neplnění Smlouvy Zhotovitelem nebo jinému jeho selhání,
- jakékoli pokyny Zástupce objednatele nebo neposkytnutí součinnosti ze strany Objednatele, včetně zpoždění, které vzniklo jako následek toho, že Zástupce objednatele nevydal pokyn v přiměřené lhůtě pro poskytnutí součinnosti specifikované v Oznámení Zhotovitele,
- jakákoli zpoždění, překážky, omezení nebo ztížené podmínky způsobené Objednatelem nebo přičitatelná Objednateli, Personálu objednatele nebo třetím stranám,
- jakékoli neplnění Smlouvy Objednatelem nebo jeho jiné selhání,
- fyzické překážky nebo podmínky, včetně geologických a hydrogeologických podmínek a archeologických nálezů, s výjimkou klimatických podmínek jiných než mimořádně nepříznivých, zaznamenané na Staveništi během provádění Díla, které nebyly Zhotovitelem jednajícím s Řádnou odbornou péčí rozumně předvídatelné a o nichž dal Zhotovitel Objednateli řádné a bezodkladné Oznámení,
- jakékoli zpoždění nebo ztížené podmínky zapříčiněné Variací (pozn. pro dokončení nutnou změnu díla),
- jakékoli zpoždění nebo ztížené podmínky zapříčiněné rozhodnutím nebo jiným aktem orgánu veřejné moci,
- jakákoli změna Právních předpisů a technických norem po Základním datu.“

Rozdělení nejčastějších rizik – přehledná tabulka (FIDIC)

Oblast	Rizika / popis	Kompenzace / dopad	DBB vs. DB (hlavní rozdíl)
Rizika objednatele	- vyšší moc, nepředvídatelné přírodní vlivy - vady projektové dokumentace - neposkytnutí přístupu na staveniště - zpoždění zkoušek a přejímek - pokyny správce stavby (např. nálezy, přerušení prací) - legislativní změny - zásahy objednatele do realizace	- prodloužení doby pro dokončení - náhrada nákladů - v některých případech i přiměřený zisk	DBB: větší odpovědnost objednatele (nese projektovou dokumentaci) DB: odpovědnost omezenější – nese hlavně správnost požadavků
Rizika zhotovitele	- provedení díla včas a v požadované kvalitě - odstraňování vad - koordinace prací, materiál, technologie - škody a újmy při realizaci - znalost staveniště a podmínek - zajištění přístupů a dopravy - zabezpečení staveniště - péče o dílo do předání	- zhotovitel nese náklady - odpovědnost za nápravu - případné smluvní sankce	DBB: nižší riziko (nenese projekt) DB: vyšší riziko (nese i projektování)
Sdílená rizika	- změny (variací) - mimořádně nepříznivé klimatické podmínky - nedostatek zdrojů (např. epidemie) - překážky způsobené oběma stranami - nepředvídatelné okolnosti	- prodloužení doby pro dokončení - sdílení dopadů mezi stranami	DBB i DB: sdíleno podle smlouvy DB: častěji větší podíl rizika na zhotoviteli



Nejčastější chyby:

- objednatel: špatné zadání a pomalé rozhodování
- zhotovitel: podcenění plánování a koordinace
- oba: špatné řízení změn

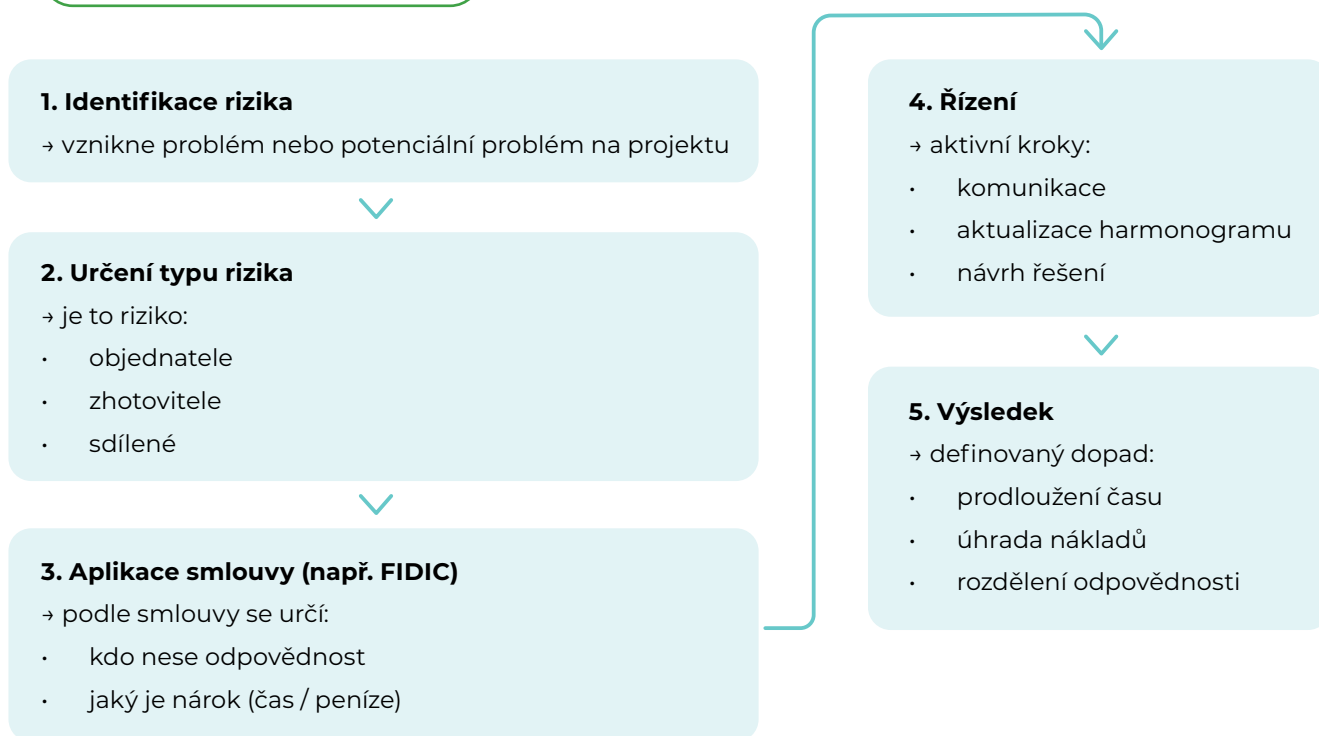
Rychlé shrnutí



Nejllepší prevence:

- kvalitní příprava
- jasná smlouva
- funkční komunikace
- aktuální harmonogram

Základní logika práce s riziky:



f) Řízení změn díla

Smlouva musí obsahovat ustanovení umožňující objednateli změnit například rozsah, standard, časovou souslednost prací, technologický postup apod. v případě, že je to nutné pro dokončení prací (takové změny se ve smlouvách označují jako variace). Zhotovitel by totiž mohl při jakékoli změně díla odmítnout její provedení s tím, že k tomu není povinen. Tím je zajištěno, že smlouva umožňuje přizpůsobení se reálně zastíženým podmínkám a potřebám výstavbového projektu a objednatele.

Takové změny mohou mít vliv na cenu a čas. Specificky u veřejné zakázky je důležité, aby dopady na ceny a čas byly řešeny transparentně. Taková ustanovení musí ovšem obsahovat postupy zajišťující nejen transparentní, ale i rychlé a hospodárné řešení smlouvou umožněných změn.

Dobře nastavené postupy řešení takových smlouvou (v případě nutnosti nebo potřeby) předem umožněných změn a jejich znalost z pohledu účastníků výstavbového projektu jsou klíčovými aspekty jeho úspěšnosti.

Příslušná smluvní ustanovení definují proces, který musejí strany dodržet, aby uskutečnily smlouvou přípustnou změnu, kdy se obvykle řeší následující otázky:

- druh a rozsah změn, které lze podle smlouvy provést na základě pokynu objednatele nebo dozoru/správce zakázky, včetně formálního postupu při vydání pokynu a možných reakcí zhotovitele;
- postup při zpracování technického řešení a posouzení nové nebo odlišné práce;
- vliv změny na cenu a čas a způsob ocenění a určení prodloužení doby pro dokončení, milníků, případně záruční doby;
- požadavky a lhůty pro oznámení, která musí být odeslána objednateli zhotovitelem pro řádný a včasný průběh změny;
- termín, dokdy musí zhotovitel předložit návrh změny;
- termín, dokdy se musí objednatel vyjádřit k návrhu zhotovitele a vydat pokyn k realizaci změny;
- identifikace osob oprávněných k podání návrhu, schválení a pokynu ke změně;
- vzorové formuláře pro administraci změn.

Podrobněji o řízení změn díla pojednává samostatná kapitola.

g) Řízení času

Smlouva musí řešit, jakým způsobem běží, zkracuje a prodlužuje se doba pro dokončení, jak se řeší a jaké jsou následky zpoždění, přerušení a odstoupení a jak se obecně „řídí“ čas, především pomocí harmonogramu u výstavby.

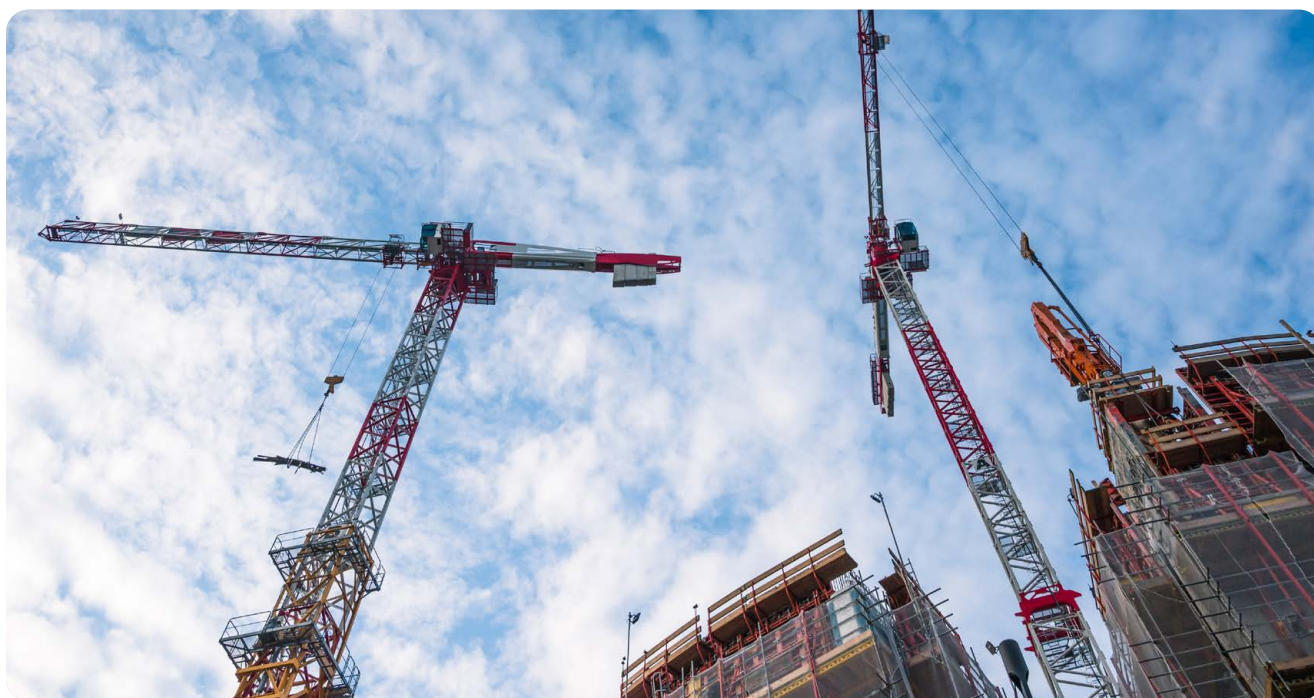
Smlouva musí požadovat, aby zhotovitel řádně připravil (a zástupce objednatele připomínkoval) harmonogram, který bude znázorňovat způsob a pořadí, v jakém zhotovitel plánuje provádět práce. Harmonogram by měl být aktualizován tak, aby zaznamenával skutečný postup prací a prodloužení doby výstavby, které bylo přiznáno. Pokud je harmonogram připraven, může být používán jako nástroj pro řízení změn díla, určení prodloužení doby pro dokončení a období, za které náleží případná kompenzace. Smluvní strany by se měly ve smlouvě jasně dohodnout, jaké průběžné záznamy vztahující se k harmonogramu budou vedeny a uchovávány.

Smlouva musí řešit:

- formu, jakou by měl harmonogram mít, včetně vyznačení kritické cesty a zdrojů (výrobních kapacit a dodávek) přiřazených k jednotlivým činnostem;
- propojení harmonogramu vzájemnými křížovými odkazy s popisem postupu, který hodlá zhotovitel použít pro provádění prací, včetně nasazení zdrojů (výrobních kapacit a dodávek) a činností podzhotovitelů;
- přiměřenou lhůtu pro předání návrhu harmonogramu ze strany zhotovitele objednateli k připomínce; přiměřená lhůta bude záviset na komplexnosti projektu;
- mechanismus získání připomínek objednatele s návrhem harmonogramu; spory ohledně harmonogramu by měly být řešeny okamžitě a neměly by se protahovat do pozdějších fází realizace projektu; doporučuje se použít smluvní pokuty a jiné sankce k utvrzení povinnosti zhotovitele připravit harmonogram a řádně jej aktualizovat;
- další požadavky se týkají aktualizací harmonogramu;
- metody, které budou použity k uchování přesných a aktuálních průběžných záznamů.

Harmonogram by měl být objednateli poskytnut elektronicky.

Podrobněji o řízení času pojednává samostatná kapitola.



4. PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ A ŘÍZENÍ RIZIK

Výstavbový proces by měl být proces postavený na spolupráci, která má vést k jednomu hlavnímu cíli, a to úspěšnému výstavbovému projektu. Projektové řízení je nezbytné nejen během realizační fáze výstavbového projektu, ale již vlastní příprava se musí projektově řídit.

Stěžejní procesy projektového řízení představují především procesy:

- vytvoření projektového týmu,
- řízení zdrojů,
- vypracování harmonogramu a jeho řízení,
- řízení nákladů,
- řízení změn,
- identifikace, posuzování, ošetření a řízení rizik a
- plánování a řízení komunikace.

Toto jsou základní oblasti, které je nezbytné v českém stavebnictví nastavit tak, aby bylo zejména na straně veřejných investorů dosaženo efektivního a kvalitního projektového řízení. Projektové řízení je prováděno pomocí procesů, které mají být systémově uspořádány a ve kterých jednotlivci nebo organizace využívají své zdroje k realizaci výstavbových projektů. Jedná se o způsob plánování a realizace aktivit, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Výstavbovým projektem se rozumí soubor procesů sestávajících z koordinovaných a řízených činností prováděných k dosažení cíle – úspěšně realizovaného výstavbového projektu.

4.1 ZÁKLADNÍ KAMENY POLITIKY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Fáze výstavbového projektu jsou ucelené části životního cyklu výstavbového projektu. **Životní cyklus výstavbového projektu je obecně rozdělený do čtyř hlavních fází, tj. fáze přípravná (též před-investiční fáze výstavbového projektu), fáze projektování (zahrnující přípravu projektové dokumentace), fáze realizační (zahrnující realizaci samotného výstavbového projektu) a fáze provozní neboli fáze užívání stavby.** V případě některých staveb se mohou jednotlivé fáze výstavbového projektu překrývat a naopak u velkých staveb s mnohaletou přípravou se z jednotlivých fází výstavbového projektu mohou stát samostatné projekty, které bude nezbytné řídit samostatně.

Jednotlivými etapami výstavbového projektu procházejí různé stupně dokumentace stavby. Každý stupeň dokumentace by měl být propracovanější variantou předchozí fáze, kdy dochází k upřesňování požadavků na stavbu.

Vedle jednotlivých fází nás zajímá i základní nástroj v podobě plánu výstavbového projektu.

1) Fáze výstavbového projektu se dělí na:

- a) Předprojektová fáze (Před-investiční fáze)
- b) Projektová fáze (Investiční fáze – příprava)
- c) Realizační fáze (Investiční fáze – realizace)
- d) Provozní fáze (Užívání stavby)

2) Plán výstavbového projektu se dělí na:

- a) Plán managementu výstavbového projektu
- b) Plán komunikace

4.1.1. Jednotlivé fáze výstavbového projektu

1) Přípravná fáze

Přípravná fáze výstavbového projektu je velice důležitá, protože dochází k vytváření základních předpokladů jeho realizace. Smyslem je určit účel a cíle výstavbového projektu. V návaznosti na odpovědnost vedení, která se pohybuje v oblasti strategické, vzniká v této fázi výstavbového projektu odpovědnost objednatele stanovit cíle, vytvořit návrh milníků, předběžně určit náklady apod. Je zejména na objednatelích, aby dbali na kvalitní předprojektovou přípravu (včetně provedení případných průzkumů).

Do přípravné fáze výstavbového projektu spadá též zpracování případné architektonické studie (za předpokladu, že ji objednatel nerozhodne realizovat až v rámci projektové fáze).

2) Projektová fáze

Tato fáze je propracovanější verze přípravné fáze, kdy se zpřesňuje řešení (případně vyhodnocují varianty), ekonomické parametry tohoto řešení, zpřesňuje se způsob financování, organizace a řízení výstavbového projektu. Cílem této etapy je zpracovat příslušnou projektovou dokumentaci stavby, získat stavební povolení, vybrat nejvhodnějšího zhotovitele, uzavřít s ním smlouvu a umožnit zahájení výstavby. V projektové fázi by pro optimalizaci budoucích provozních nákladů bylo vhodné přizvat odborníky se znalostí provozu staveb a vlivu jednotlivých částí na celkové životní náklady stavby. **V případě metody Design-Build bude docházet k souběhu této fáze s fází realizační.**

3) Realizační fáze

Realizační fáze začíná v období předání a převzetí staveniště mezi objednatelem a zhotovitelem. Cílem této fáze výstavbového projektu je bezpečně provést stavbu podle uzavřené smlouvy za stanovenou cenu, ve stanoveném čase a v požadované kvalitě.

4) Provozní fáze

V této fázi probíhá již vlastní provoz stavby. Výstavba díla je již ukončena a začíná běžet záruční doba, která byla sjednaná ve smlouvě.

**Přehledný
PRŮVODCE METODOU
DESIGN-BUILD
PRO ZADAVATELE**

**zpracovaný experty
poradenství**

OBEC ON

Dostupný ke stažení zdarma ✓
www.obecon.cz/návody





Leden 2025

Financováno Evropskou unií
Národní plán obnovy

4.1.2 Plán řízení a komunikace v rámci výstavbového projektu

Mezi důležité aspekty projektového řízení patří nastavení základního plánu a komunikace (někdy se setkáme i s označením jako „prováděcí plán“, „manuál výstavby“, „rukověť stavby“ apod.) mezi všemi účastníky výstavbového projektu.

Plán řízení výstavbového projektu obsahuje přesné vymezení:

- schvalovacích, povolovacích, připomínkových a dalších obdobných procesů („no objection“, doporučení, apod.),
- systému kontroly v nejdetailejším měřítku, jak je to vhodné (tzn. např. na úroveň činností nebo úkolů),
- systému komunikace účastníků výstavbového projektu,
- požadavků na jednotlivé výstupy výstavbového projektu.

Plán komunikace musí obsahovat:

- jaké informace budou komunikovány a komu,
- jak často bude komunikace probíhat (včetně formy a časových limitů pro reakci),
- odpovědnost při komunikaci,
- forma komunikace,
- archivace a bezpečnost informací, přičemž platí, že komunikace může být i datová.

4.1.3 Projektový manažer a jeho tým

Každému výstavbovému projektu musí být přidělen odpovědný projektový manažer a na každém výstavbovém projektu se musí nastavit základní odpovědnosti (práva a povinnosti) projektového manažera a jednotlivých členů jeho týmu.



Je potřeba vytvořit metodiku, která stanoví základní odpovědnosti prostřednictvím demonstračních výčtů činností v návaznosti na vybraný smluvní standard. Měla by tedy vzniknout metodika „Odpovědnosti projektového manažera a jeho týmu“, která bude sloužit objednatelům jako obecný návod pro vypracování jejich interních pravidel a směrnic.

Tento dokument bude sloužit objednateli, týmu projektového manažera a týmu zhotovitele, aby dobře chápali své role, ať už při zadávání a nabízení služeb nebo v průběhu výstavby, a mohli prostřednictvím vzájemné spolupráce dosáhnout úspěšného výstavbového projektu. Tento dokument má též sloužit k jasnému a funkčnímu vymezení odpovědností eventuálních zaměstnanců objednatele jako členů týmu projektového manažera a vztahů objednatele a projektového manažera. Obecně nesmí v žádném případě dojít k tomu, aby tyto vztahy a kompetence nebyly objednatelem jednoznačně vyjasněny. Objednatel musí všechny tyto detaily vyjasnit před zahájením prací.

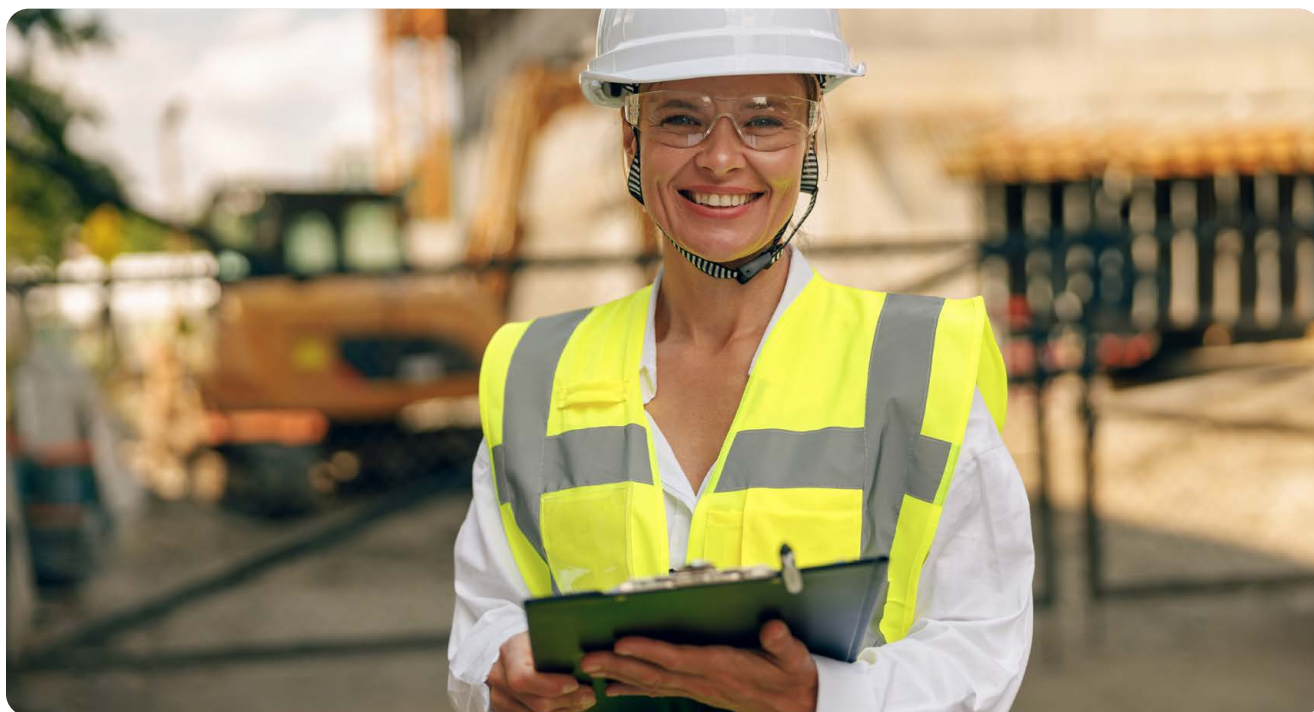
Projektový manažer

Projektový manažer je odpovědný za úspěch výstavbového projektu jako celku, především za včasné plnění cílů v odpovídající kvalitě a v určeném rozsahu za čerpání rozpočtu výstavbového projektu. Ve spolupráci s ostatními členy projektového týmu provádí rozhodnutí, která mají vliv na úspěšný průběh a dokončení výstavbového projektu. Projektový manažer musí mít smluvně (nebo pracovně-právně) zajištěnou a jasně deklarovanou pravomoc řídit výstavbový projekt na každodenní bázi.

Projektový manažer úzce spolupracuje s ostatními členy projektového týmu a objednatelem. Je stěžejní osobou v procesu projektového řízení a osobně výstavbový projekt řídí.

Projektový manažer je v trvalém styku s objednatelem a zhotovitelem. Tato role nemůže být kumulována, je nutné ji zajistit jednou odpovědnou osobou (zaměstnancem nebo externím dodavatelem). Do role projektového manažera je vhodné jmenovat osobu, která má podporu objednatele a je respektována zhotovitelem. Nezbytné zkušenosti v řízení lidských zdrojů a výstavbových projektů musí být u projektového manažera samozřejmostí.

Projektový manažer je jmenován objednatelem a nese za výstavbový projekt odpovědnost, řídí se přitom především smlouvou mezi objednatelem a zhotovitelem, kterou nemůže měnit.



Zásadní činnosti projektového manažera

Na každém výstavbovém projektu je nutné jasně nastavit pravidla pro zásadní činnosti projektového manažera. Kompetentní projektový manažer s vlastní integritou je základním předpokladem úspěšného výstavbového projektu.

Projektový manažer je tedy nejen pasivním dozorem, ale především:

- zástupcem objednatele,
- dozorem jakosti, nákladů a času,
- v případě, že to vyžaduje smlouva, mediátorem,
- a neutrálním odborníkem určujícím spravedlivé řešení.

Obecně je tedy projektový manažer příkazníkem/pověřencem zajišťujícím hladký průběh výstavbového projektu (jeho řízení a správu), a to především:

- musí dávat nutné pokyny závazné pro zhotovitele, ale nemůže měnit smlouvu,
- musí řešit změny výstavbového projektu,
- musí řešit kompenzace (musí předcházet sporům prostřednictvím mediace),
- musí dozorovat kvalitu (musí kontrolovat práce, odmítat práce pro rozpor se smlouvou, vyzývat k nápravě),
- musí dozorovat náklady (musí měřit a oceňovat pro účely platby, včetně oceňování změn),
- musí dozorovat rychlost postupu prací (musí kontrolovat harmonogram),
- musí potvrzovat (platby, zkoušky, převzetí, vzorky, splnění smlouvy apod.),
- musí vydávat souhlasy (např. s podzhotoviteli),
- musí dohlížet, že práce jsou prováděné v souladu se smlouvou,
- musí vyjasňovat rozpory ve smlouvě (interpretace),
- musí vést smluvní korespondenci (zajišťuje komunikaci), apod.

Projektový tým

Projektový manažer a jeho tým mohou být externisté nebo zaměstnanci objednatele. Nejdůležitějším aspektem je zachovat jednotné projektové řízení, tzn. volit v zásadě buď interní nebo externí tým. Nesmí docházet ke štěpení a rozměňování odpovědností. Dále je nutné, aby příslušní zaměstnanci byli alokováni přímo konkrétnímu výstavbovému projektu a plně se mu věnovali. Zejména není efektivní, aby funkce v projektovém týmu zastával vyšší management objednatele. Projektový manažer musí být na staveništi a znát detaily výstavbového projektu.

Dalším důležitým aspektem je, aby v organizační struktuře objednatele byla zachována určitá neutralita (svěbytnost) týmu projektového manažera uvnitř vnitřní struktury objednatele, minimálně z hlediska vztahu podřízenosti a nadřízenosti. Řešením je například vyčlenit samostatné oddělení projektového manažera, které bude mít určitou neutralitu uvnitř organizace, nebo najmout externí společnost, která bude mít přidělenou funkci projektového manažera a jeho týmu.

Tým je skupina lidí, v níž jednotlivci mají společný cíl a v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena na sebe vzájemně účelně a plynule navazují. Ve všech situacích, kde je potřeba komplexní a synergický přístup k řešení problému, by měly být vytvářeny týmy odborníků a využívány moderní metody týmové práce.

Odborné schopnosti a dovednosti a osobní vlastnosti členů týmu se doplňují:

- podle potřeby výstavbového projektu,
- podle nastavení odpovědnosti jednotlivých členů.

Role jednotlivých členů týmu (vedle odborné působnosti v procesu řízení), lze charakterizovat podle níže uvedených tří základních komponentů práce týmu. Jedná se o:

- role zaměřené na úkol skupiny,
- role zaměřené na vytváření a udržování skupiny,
- individuální role.

Jmenování týmu projektového manažera musí být provedeno v závislosti na parametrech jednotlivých staveb a v závislosti na podmínkách stanovených smlouvou. Na základě těchto parametrů musí být specifikováni jednotliví členové týmu.

Pro určení pozic týmu projektového manažera je nutné popsat odpovědnosti jednotlivých členů týmu, a to na základě určených rolí. V případě přidělení jedné pozice více osobám je třeba přesně specifikovat jednotlivé konkrétní činnosti, aby nedocházelo k jejich zdvojení a zároveň aby nedošlo k vynechání činnosti u jmenovaných osob.

Stanovení členů týmu projektového manažera může být provedeno například v závislosti na následujících parametrech:

- prostředí stavby (intravilán, extravilán),
- finanční objem zakázky,
- typ výstavbového projektu (novostavba, rekonstrukce, obnova, inženýrská nebo pozemní stavba, technologická dodávka),
- objektová skladba,
- technická složitost stavby (technické specifikace díla),
- metoda dodávky (Design-Bid-Build, Design-Build apod).

4.2 ŘÍZENÍ VÝSTAVBOVÝCH PROJEKTŮ

Řízení výstavbových projektů je řízení vymezené sady činností, je to organizované úsilí s jasným časově určeným cílem. Jeho účelem je zajistit efektivní řízení této sady činností tak, aby přinesla předpokládaný výsledek v předpokládaném čase za předpokládané náklady. Při projektovém řízení je tedy třeba aplikovat znalosti, zkušenosti, dovednosti, činnosti, nástroje a techniky na výstavbovém projektu tak, aby výstavbový projekt splnil požadavky na něj kladené a dosáhl svých cílů v čase, v nákladech i potřebné kvalitě.

4.2.1 Harmonogram (časový plán)

Mezi nejdůležitější činnosti v procesu plánování výstavbového projektu, při projektovém řízení, patří tvorba harmonogramu (časového plánu). Proto je důležité nastavit jednoznačná pravidla a metodické pokyny a požadavky k tvorbě a užívání harmonogramu. Tyto požadavky musí být součástí smluvního standardu.

Účastníci výstavby musí společně řídit časová rizika jejich zakázky. Smlouva musí řešit, jakým způsobem se rizika alokují, jakým způsobem běží, prodlužuje se či zkracuje doba pro dokončení, jak se řeší a jaké jsou následky zpoždění, přerušení a odstoupení a jak se obecně „řídí“ čas, především pomocí harmonogramu výstavby.

Účastníky výstavbového projektu je nutné vést proaktivně a jednat s řádnou péčí a v dobré víře (tedy k aktivnímu předcházení vzniku nepříznivých událostí, upozorňování na události s možným negativním dopadem do kvality, termínu a ceny díla, oznamování a předkládání nároků se zájmem komplikace řešit včas atd.).

Pomocí harmonogramu lze výstavbový projekt řídit již ve fázi přípravy. Pomocí harmonogramu je pak nutné plánovat a kontrolovat postup výstavby při realizační fázi. Projektový manažer může rychle a efektivně v případě zpoždění prací vydat pokyn k akceleraci prací na kritické cestě, prodloužit dobu pro dokončení výstavbového projektu apod. Je proto zásadní nastavit jednoznačná pravidla na minimální a doporučenou podobu harmonogramu a na proces řízení času.

Důležitým tématem je také proaktivita při hrozícím zpoždění a preventivní povinnost zpoždění zmírňovat. Vyspělé standardizované vzory smluvních podmínek určené pro velké výstavbové projekty bez výjimky obsahují jako základ proaktivního řízení času ustanovení obsahující povinnost zhotovitele (ale i objednatele) upozorňovat na jakékoli události mající vliv na čas. Dále obsahují povinnost oznamovat nároky na prodloužení doby výstavby a povinnost předávat aktualizovaný harmonogram výstavby (ať už pravidelně, nebo vždy, když dojde k nějaké odchylce od posledního platného harmonogramu).

Je nutné nastavit jasná pravidla odpovědnosti za způsobené zpoždění, aby bylo možné následně kvantifikovat časový nárok.

Minimální požadavky na tvorbu harmonogramu

Obecně je nutné pro zlepšení projektového řízení vytvořit návod pro zhotovitele i projektového manažera k dosažení odpovídající podoby harmonogramu, a to prostřednictvím zavedení standardizovaných postupů jeho sestavování a aktualizace.

Je potřeba zúčastněné strany výstavbového projektu seznámit se základními aspekty času při řízení výstavbových projektů. Také je potřeba podrobně stanovit jednotlivé závazné i doporučující požadavky na podobu harmonogramu a poskytnout zhotoviteli praktický manuál pro sestavení a aktualizaci věcného i finančního harmonogramu.

Například níže popsané obecné požadavky jsou obvykle závazné pro všechny harmonogramy zpracovávané ve všech fázích realizace výstavby:

- forma zobrazení (např. Ganttovým diagramem),
- určení struktury a stupně (podrobnosti členění činností) (1. stavební objekt, 2. stavební pod-objekt atd.),
- povinnost znázornění vazeb mezi jednotlivými činnostmi,
- zobrazení kritické cesty,
- zobrazení rezervy,
- zobrazení technologických přestávek,
- zobrazení smluvních milníků.

Další požadavky na formu harmonogramu je potřeba zohlednit a upřesnit v návaznosti na složitost výstavbového projektu a potřeby objednatele.

Podrobněji o řízení času pojednává samostatná kapitola.

4.2.2 Řízení nákladů

Finanční řízení je významnou součástí výkonu funkce projektového manažera. Do finančního řízení zahrnujeme:

- řízení procesu získávání finančních zdrojů,
- řízení procesu umísťování (alokace) získaných finančních prostředků,
- řízení finančních toků (cash flow).

Plánování nákladů zahrnuje procesy pro realizaci výstavbového projektu z hlediska nákladů. Náklady lze především dělit na:

- přímé,
- nepřímé,
- režijní náklady.

Náklady projektu se plánují v jednotlivých krocích zejména v závislosti na znalosti vstupů a podmínek:

- odhadování nákladů,
- rozpočtování nákladů.

Odhadování nákladů se týká stanovení přibližné hodnoty (odhadu) nákladů na jednotlivé činnosti výstavbového projektu v závislosti na potřebných zdrojích. Už v rámci odhadování nákladů je třeba počítat s rezervami.

Rozpočtování nákladů (tvorba rozpočtu) se týká upřesnění celkových nejprve odhadnutých nákladů a jejich podrobnější rozdělení na jednotlivé činnosti výstavbového projektu s cílem stanovit srovnávací základnu nákladů na měření výkonů v rámci výstavbového projektu.

Vstupy pro rozpočtování nákladů jsou:

- odhady nákladů,
- hierarchická struktura výstavbového projektu,
- časový plán výstavbového projektu.

Objednatel vždy musí v rámci hodnocení rizik zakázky stanovit přiměřenou rezervu a systém jejího ovládání projednaný s financující institucí. Tento systém musí umožnit transparentní a flexibilní čerpání rezervy, aby nebyla ohrožena plynulost prací.

Mezi základní nástroje řízení nákladů patří finanční harmonogram.

Finanční harmonogram

Finanční harmonogram je nástrojem pro řízení a kontrolu financování v celém průběhu výstavbového projektu až do jeho finančního vypořádání. Finanční harmonogram má řídit toky příjmů a výdajů pro optimalizaci průběhu čerpání zdrojů financování s ohledem na průběh nákladů.

Finanční harmonogram se sestavuje na základě informací z finančního plánu výstavbového projektu, přičemž zjišťování finančních prostředků (příjmů) a jejich čerpání (výdajů) by mělo vycházet z:

- údajů časového plánu,
- plánu průběhu nákladů.

Zhotovitel musí předložit projektovému manažerovi samostatný počáteční finanční harmonogram, který bude odpovídat věcnému harmonogramu prací a bude odrážet smluvní hodnotu prací předpokládaných k realizaci v jednotlivých měsících provádění díla podle smlouvy. Počáteční finanční harmonogram musí být předložen společně s počátečním (věcným) harmonogramem realizace předloženým podle smlouvy při zahájení prací.

Minimální požadavky:

- finanční harmonogram musí být vypracován minimálně do podrobnosti 1. stupně členění činností (tedy do podrobnosti stavebních objektů a provozních souborů, případně činností v harmonogramu plateb u metody Design-Build) a po jednotlivých měsících,
- finanční harmonogram musí korespondovat s příslušným věcným harmonogramem (specificky u zakázek Design-Build),
- finanční harmonogram musí obsahovat také finanční součet všech objektů předmětného výstavbového projektu po měsících.

4.2.3 Řízení změn výstavbového projektu

Ve stavebnictví jsou změny vzhledem k neočekávaným událostem ve výstavbovém projektu nevyhnutelné. Někdy bývá nutné změnit i specifikaci výstavbového projektu nebo i jiné závazky. Změny musí být sledovány a neustále porovnávány s původními záměry a cíli výstavbového projektu, které byly vytyčeny na počátku výstavbového projektu, a mělo by být stanoveno, co je odchylkou a jak se měří.

Při zahájení výstavbového projektu musí být všemi zainteresovanými stranami odsouhlasen proces řízení změn, aby mohl být v průběhu výstavbového projektu efektivně užíván. Proces řízení změn je potřeba zakomponovat již do smluvních standardů a nastavit tak jednoznačná pravidla řízení a administrace změn (variací, zlepšení, claimů a jiných kompenzací) a doměření.

Změna se provádí formalizovaným (smluvně dohodnutým) proaktivním procesem. Změnový proces zahrnuje vše, co z požadované změny nebo identifikované příležitosti vyplývá. Řízení změn identifikuje, popisuje, třídí, hodnotí, schvaluje či zamítá, realizuje a potvrzuje změny oproti původnímu plánu a nastavení závazku. Změny mohou vyjít z podnětu kterékoli strany, je třeba je řídit, a to jak ve fázi, když jsou navrhované, tak ve fázi, když jsou schválené a realizované.

Všechny zainteresované strany musí být o změnách patřičně informovány. V rámci řízení změn je třeba vzít v úvahu přímé a nepřímé důsledky změny na celý výstavbový projekt, harmonogram nebo portfolio a jejich kontexty. Dopad změn na výstavbový projekt, časový harmonogram, náklady, finanční harmonogram a rizika výstavbového projektu je stanoven porovnáním změn se směrným plánem (počátečním harmonogramem) výstavbového projektu. Jakmile jsou změny akceptovány, musí být odpovídajícím způsobem přizpůsoben (aktualizován) harmonogram.

Pro předávání informací a zachování historie lze s výhodou využívat vlastností společného datového prostředí, kdy při správném nastavení celého procesu je možnost nedostatečné informovanosti minimalizována.

Podrobněji o řízení změn díla pojednává samostatná kapitola.

4.3 SPOLUPRÁCE V TÝMU

Na přípravě a realizaci výstavbového projektu se podílí projektový tým, který je důležitým faktorem při dosahování cílů výstavbového projektu. Jedním ze základních faktorů úspěchu při realizaci výstavbových projektů je tedy právě správně sestavený tým. Při výběru členů je potřeba sledovat nejen jejich odborné znalosti a schopnosti, ale i jejich morální vlastnosti, motivaci a charakterové znaky.

Správně sestavený tým musí mít efektivní vedení. Nejefektivnější týmy těží především ze silného leadera, který dokáže koordinovat kolektivní úsilí a správně směřovat dílčí cíle k dosažení celkového cíle.

Při nastavování týmové spolupráce:

- je nutné zamezit vzniku kultury alibismu a vzájemného obviňování z příčin dílčích selhání, namísto řešení problémů,
- se musí řádně stanovit základní hodnoty výstavbového projektu,
- se musí všichni zaměřit na sladění zájmů členů týmu; pozitivní motivace je vždy účinnější, než trestání,
- je nutné integrovat tým co nejrychleji – ideálně zapojit zhotovitele co nejdříve,
- je nutné spravedlivě sdílet rizika a spravedlivě motivovat.

4.3.1 Efektivní týmová práce

Nedostatek důvěry je jedním z klíčových faktorů nefunkční týmové práce. Funkčnost týmu zhoršuje mimo jiné jedno ze základních paradigmat, a to, když se něco pokazí, převládající myšlenkou je „čí je to vina; koho můžeme obvinit?“, místo soustředění se na hledání společného řešení problémů.

Aby byly týmy opravdu efektivní je potřeba, aby objednatelé, projektoví manažeři a zhotovitelé lépe a efektivněji reagovali na dynamiku týmů. Musí se nastavit takové prostředí, ve kterém projektový tým účinně spolupracuje, a zajistit, aby všichni členové týmu vykazovali správné chování.

Touha raději přesunout riziko, než ho řídit nebo sdílet, má tendenci vyústit v souboj mezi zástupci objednatele a členy zhotovitelova týmu. Ty se nakonec spíše zaměřují na zajištění konečné ochrany sebe sama a přípravy k případnému rozdělení viny v budoucnu. Nezaměřují se tedy na nalezení praktického a spravedlivého řešení.

Katalyzátory takových změn v přístupu mohou být především objednatelé. Nepředpokládá se zřeknutí se odpovědnosti, naopak. Cestou dopředu je udržet jasně stanovenou odpovědnost a zároveň umožnit otevřenou diskusi o problémech a nedostatcích.

Vzhledem k významu výkonu jednotlivců i týmů je nutné podporovat jmenování klíčových pracovníků v týmu na základě cílených pohovorů a psychometrického profilování, zejména během fáze mobilizace výstavbového projektu nebo programu.

Příprava projektové strategie by měla být prováděna před výběrovým řízením ze strany odborníka (třetí strany) a měla by zahrnovat základní pochopení míry návratnosti, jakož i kapitálových cílů. Klíčovým faktorem je to, že zájmy všech stran budou sladěny a zaměřeny na úspěch výstavbového projektu.

Stavební zakázky by měly v ideálním případě zahrnovat postupy a metody pro správný výběr týmů a rovněž poskytovat průběžně školení na podporu spolupráce. Aby tento proces mohl účinně fungovat, je nutné včasné zapojení zhotovitelů. Navíc v případě vzájemné spolupráce a vztahu partnerství se podpoří využití všech znalostí a dovedností zhotovitele.



4.4 NÁVRHY ŘEŠENÍ

Pro účely efektivního projektového řízení je nezbytné zejména:

- zavést základní procesy projektového řízení do všech fází výstavbového procesu,
- používat standardizované dokumenty a smlouvy, vždy však s přihlédnutím k okolnostem konkrétního výstavbového projektu,
- umět řídit rizika a provádět změny v rámci výstavbového projektu,
- řídit výstavbové projekty cestou spolupráce,
- správně zvolit osobu projektového manažera.

4.4.1 Role projektového manažera

Správně zvolený projektový manažer je klíčem k úspěchu celého výstavbového projektu a výběru projektového manažera by proto měla být věnována mimořádná pozornost.

Ve smlouvách je nutné nastavit procesy pro řešení změn a vymezit pravomoci projektového manažera ve vztahu ke změnám tak, aby mohl výstavbový projekt bez poruch pokračovat. Zvýšená pozornost se musí věnovat interním připomínkovým (případně schvalovacím) řízením na straně objednatele. Takto nastavené smluvní podmínky pomohou výrazným způsobem snížit administrativní náročnost změnového řízení a značně jej urychlit. Sníží se tak riziko přerušování výstavby, za které by odpovídal a zaplatil v konečném důsledku objednatel/daňový poplatník.

Změny, které si nevyhradí objednatel, například k předchozímu schválení, by měl mít projektový manažer možnost řešit sám v rámci kompetencí jemu svěřených smluvními podmínkami (nejen ex ante, ale i v režimu no objection nebo ex post kontroly). Objednatel si tak zachovává kontrolu nad výstavbovým projektem, ovšem nese odpovědnost za řádnou péči z projektového manažera. Tam, kde se vymezí předchozí schválení, je nutné dobře promyslet detaily takové procedury, aby nedošlo k zdržování výstavby nebo nereálnému nastavení, které povede k nedodržování smluvních pravidel účastníky výstavby.

Lze doporučit, aby kompetence projektového manažera byly dostatečně přesně formulovány nejen ve smlouvě se zhotovitelem, ale též ve smlouvě mezi objednatelem a projektovým manažerem (případně v pracovních právním pověření).

Veřejní investoři obvykle fungují s rozpočty určenými na příjmy, což znamená, že výdaje se musí rovnat příjmům. Před provedením výdajů je třeba ověřit, že příjmy budou pokryty. V praxi to vyžaduje, že (i) rozpočtový závazek musí předcházet právnímu závazku; (ii) provedení právního závazku nesmí být zahájeno před vstupem právního závazku v platnost; (iii) pouze příslušným veřejným subjektem pověřený orgán může tento veřejný subjekt finančně zavázat; a (iv) finanční delegace oprávněnou osobou mohou být poskytovány pouze pověřencům tohoto veřejného subjektu.

To by se nemělo týkat alokované rezervy výstavbového projektu.

Tzn. projektový manažer by do úrovně rezervy jednal bez omezení ze strany objednatele. Pouze by objednatel informoval. Případně by se nastavila smysluplná omezení.

Rozpočtová pravidla mají účinky na pravomoci projektového manažera, kdy je nutné vyžadovat, aby byly v některých případech předmětem předchozího souhlasu objednatele. K překonání tohoto omezení se doporučuje využít postup „povolení konat“, spíše než postup „předchozího schválení“, aby mohl projektový manažer vykonávat plnohodnotně a za plné odpovědnosti svoji funkci.

Je to způsob, kterým by mohla být zachována odpovědnost projektového manažera za správu zakázky.

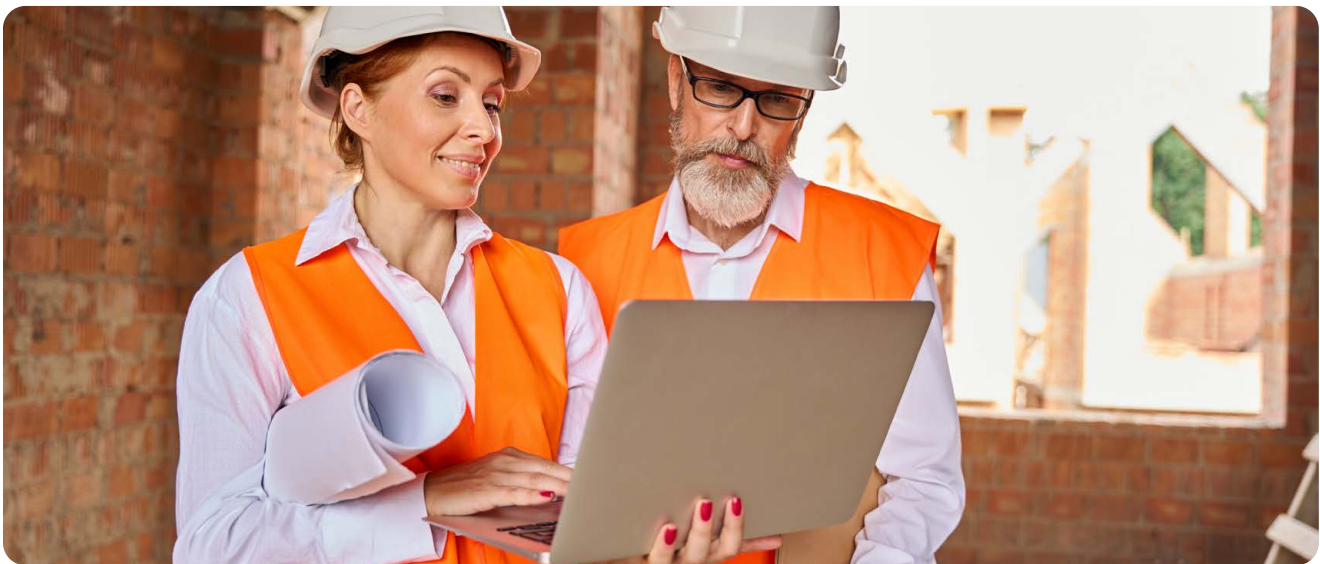
Projektový manažer bude zároveň povinen předložit objednateli návrh postupu s uvedením detailních podpůrných informací. Důvody neposkytnutí povolení konat musí být taxativně vyjmenovány a popsány v příslušném vztahu objednatele a projektového manažera.

Takovými důvody mohou být:

- podstatný nedostatek zdůvodnění ze strany projektového manažera,
- zjevně nesprávné posouzení opodstatněnosti projektovým manažerem (nepopíratelná chyba úsudku),
- ignorování skutkové okolnosti věci,
- dočasná nedostupnost finančních prostředků objednatele.

Pokud se zvolí výše uvedené optimalizované postupy, bude třeba rovněž upravit interní pravidla pro schvalování nutných smluvních změn, aby nevznikaly pochybnosti o tom, že změny nepodléhají stejnému režimu jako dodatky smluv a jiné změny závazků ze smluv, které nejsou v pravomoci projektového manažera. Rovněž by bylo vhodné doporučit úpravu postupu uplatňování případných námitek proti změně navržené projektovým manažerem tak, aby byl jasně stanoven interní postup a odpovědné subjekty.

Dalším řešením (nevhodné kolize potřeb řádného projektového řízení objednatele a jeho interních pravidel) je alokace určité rozpočtové rezervy do kompetence projektového manažera objednatele, případně dalších pověřených „druhých očí“, tzn. dozoru nad projektovým manažerem.



4.4.2 Organigram projektového řízení

Je proto nutné vytvořit jednoznačný organigram a procesní postupy uvnitř organizace objednatele. Musí se vyřešit:

- vazba projektového manažera na korporátní vedení,
- vazba projektového manažera na další odpovědné zaměstnance objednatele,
- faktická věcná odpovědnost (projektového manažera),
- rozpočtové „povolení konat“ (ex ante určení, jestli objednatel má nebo nemá peníze ve vazbě na rozpočtovou rezervu – tuto roli může nést vyšší management),
- kontrolní mechanismus (ex post například cenové oddělení – oddělení vnitřní správy jako správce rozpočtu – kontrola nepřekročení alokace rozpočtu, kontrola 3E v souladu se zákonem),
- připomínkové místo/možnost uplatnit námítky v předem určených lhůtách (předem formulované „no objection“, „no concern“, „no comment“ procedury ex ante).

Co se týká určení, které změny by měly podléhat povolení konat/souhlasu/námítkám objednatele, je třeba tuto hranici stanovit vždy s přihlédnutím ke konkrétnímu výstavbovému projektu. Mohou to být změny, jejichž hodnota převyšuje určitou procentuální částku z nabídkové ceny díla.

5. ČASOVÉ ŘÍZENÍ

Čas představuje jeden z klíčových faktorů při řízení výstavbových projektů. Správné plánování, rozvržení a kontrola časových aspektů výstavby jsou zásadní pro dosažení stanovených cílů v termínu, rozpočtu i požadované kvalitě. Každý výstavbový projekt je charakteristický vzájemnou provázaností jednotlivých činností, které musí být koordinovány v určitém sledu a časovém rámci. Efektivní řízení času umožňuje minimalizovat zpoždění, optimalizovat využití zdrojů a zvýšit celkovou efektivitu projektu.

5.1 ZÁKLADNÍ POJETÍ ČASU VE VÝSTAVBOVÉM PROJEKTU

Cílem řízení času je zajistit, aby byly všechny činnosti projektu naplánovány, koordinovány a realizovány tak, že výsledná stavba bude dokončena v požadovaném termínu. To zahrnuje tvorbu harmonogramu, určení klíčových milníků, sledování postupu prací a včasné reagování na případná zpoždění. Správné pojetí času tak umožňuje minimalizovat rizika, zvýšit efektivitu a zajistit plynulý průběh celého stavebního procesu.

5.1.1 Časové aspekty výstavby a jejich vliv na smluvní vztah

Strany musí proaktivně řídit časová rizika výstavbového projektu. Smlouva pro výstavbové projekty proto musí řešit, jakým způsobem se alokují rizika, jakým způsobem běží, prodlužuje se či zkracuje doba pro dokončení, jak se řeší a jaké jsou následky zpoždění, přerušení a odstoupení, a jak se obecně „řídí“ čas pomocí harmonogramu.

Důležitým tématem z hlediska řízení času je otázka, komu náleží dílčí časové rezervy činností, tj. doba plnění mimo kritickou cestu harmonogramu. Harmonogramy velkých výstavbových projektů obsahují množství činností, které na sebe navazují, překrývají se či probíhají současně. Jednotlivé činnosti mohou na svém začátku nebo konci obsahovat časovou rezervu z různých důvodů. Dílčí časové rezervy a jejich vlastnictví jsou popsány níže.

Dalším důležitým tématem je proaktivita v případě hrozícího zpoždění a povinnost stran činit preventivní kroky ke zmírnění zpoždění (povinnost stran upozorňovat na jakékoli události mající vliv na čas, povinnost oznamovat nároky/claimy na prodloužení doby pro dokončení a povinnost předkládat aktualizovaný harmonogram).

5.1.2 Harmonogram

Standardizované stavební smlouvy respektují, že změny díla jsou v některých případech nevyhnutelné, stejně jako jejich dopad na posloupnost prací, dobu trvání jednotlivých činností a dobu pro dokončení. Z tohoto důvodu je nezbytné disponovat manažerským nástrojem pro kontrolu a plánování prací. Tímto nástrojem je právě harmonogram, který je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro řízení projektu jednotlivými jeho účastníky.

Harmonogram není pouze seznam činností a termínů. Harmonogram má obsahovat i popis postupů výstavby, přidělení zdrojů a další informace specifikované ve smlouvě (např. článek 9.5 ČSS DBB nebo Pod-čl. 8.3 Červené nebo Žluté knihy FIDIC). Hlavním významem harmonogramu a informací v něm obsažených je plánování a monitoring postupu prací. Musí tedy poskytovat možnost srovnání s realitou výstavby. Zhotovitel je povinen předkládat aktualizovaný harmonogram, kdykoli je ten předchozí v rozporu se skutečným postupem prací nebo s povinnostmi zhotovitele.

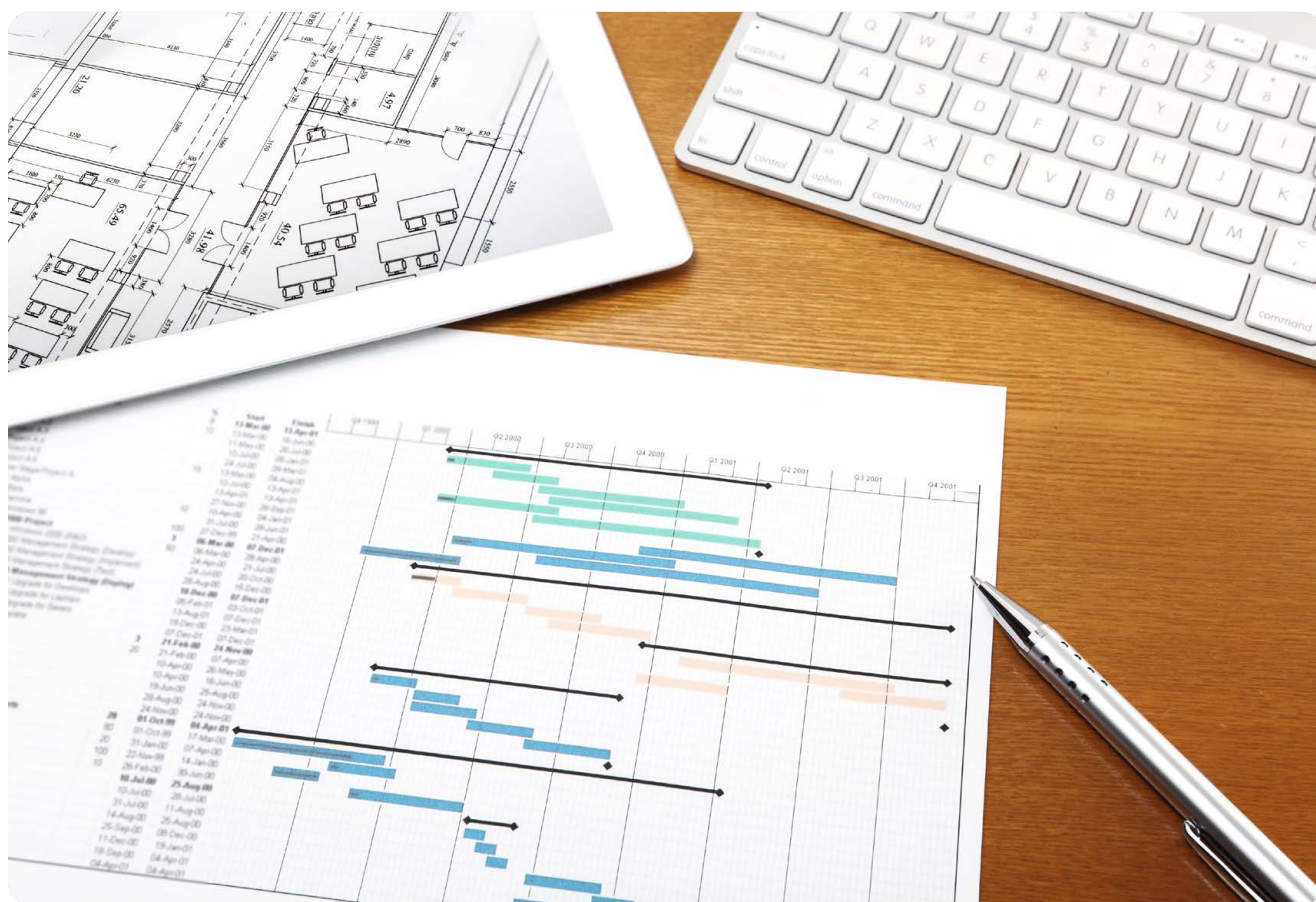
Postup, pořadí a organizace prací je rizikem zhotovitele, který s tímto musí počítat již při podání nabídky. Zhotovitel musí zvolit postup prací, aby dodržel dobu pro dokončení a definované postupné závazné milníky.

Zástupce objednatele (v případě FIDIC tzv. správce stavby) typicky nemůže harmonogram odmítnout (neschválit), odpovídá-li povinnostem zhotovitele plynoucím ze smlouvy. V kompetenci zástupce objednatele je oznámit zástupci zhotovitele, v jakém rozsahu předložený harmonogram neodpovídá smlouvě a případně upozornit zástupce zhotovitele na chybné plánování prací například vzhledem ke klimatickým podmínkám v zimním období. Takové připomínky musí zástupce objednatele podat ve stanovené lhůtě od obdržení harmonogramu. Pokud zástupce objednatele v určené lhůtě takové oznámení nedá, musí zhotovitel postupovat ve shodě s předloženým harmonogramem a s jeho dalšími povinnostmi ze smlouvy.

Zástupce objednatele má právo dát zhotoviteli oznámení, že harmonogram neodpovídá smlouvě nebo je v rozporu se skutečným postupem prací nebo s povinnostmi zhotovitele. V takovém případě musí zhotovitel ve stanovené lhůtě po obdržení tohoto oznámení předložit harmonogram, který bude toto oznámení zohledňovat a bude odpovídat požadavkům smlouvy.

Ze smlouvy tedy plyne povinnost pro zhotovitele postupovat v souladu s harmonogramem. Tato povinnost je doprovázena dalšími povinnostmi zhotovitele (např. článek 6.1 ČSS DBB nebo Pod-čl. 8.3 Červené nebo Žluté knihy FIDIC). Jde především o povinnost varovat, tedy o povinnost zhotovitele neprodleně oznámit objednateli jakékoli hrozící události nebo okolnosti, které by mohly negativně ovlivnit práci, zvýšit cenu díla nebo vést ke vzniku zpoždění.

S plánováním prací souvisí rovněž povinnost zástupce zhotovitele reportovat, tzn. předložit za každý kalendářní měsíc zástupci objednatele zprávu o postupu prací (např. článek 4.4 ČSS DBB nebo Pod-čl. 4.21 Červené nebo Žluté knihy FIDIC). Zpráva musí obsahovat především grafické znázornění a podrobné popisy postupu každé etapy postupu projektování (je-li nějaké), zpracování výstupů (dokumentů) zhotovitele, zadávání, výroby, dodávek na staveniště, výstavby, montáže a zkoušení. Podrobněji o postupu prací pojednává samostatná kapitola.



5.1.3 Zpoždění a prodloužení doby pro dokončení

Zpoždění může být způsobeno především objednatelem, zhotovitelem, zástupcem objednatele/dozorem, třetími stranami nebo vnějšími událostmi a důvody ležícími mimo kontrolu stran. Zpoždění určitých činností může vést k prodloužení doby pro dokončení. Některé případy zpoždění samy o sobě k prodloužení doby pro dokončení nevedou, jelikož se nenachází na kritické cestě. Nicméně i taková zpoždění mohou vést ke ztížení podmínek realizace. Místo nároku na dodatečný čas může zhotovitel v takových případech požadovat kompenzaci nákladů.

Zpoždění může na straně objednatele způsobit řadu negativních důsledků. Nejčastěji jde o:

- opožděné výnosy (nebo veřejný užitek) z dané investice,
- zvýšení ceny díla a s tím související komplikace ve vztahu k úvěrujícím institucím (pomalejší čerpání úvěrových prostředků zvyšuje náklady na financování),
- propad v cash-flow,
- újmu na dobré pověsti objednatele.

Na straně zhotovitele vytváří jeho zpoždění potenciální povinnost k náhradě škody nebo zaplacení smluvní pokuty, a to v případech, kdy za riziko, které zpoždění způsobilo, nese odpovědnost zhotovitel.

Dále zhotoviteli podle okolností hrozí například:

- ztráta nároku na odměnu za dřívější dokončení díla,
- újma na dobré pověsti zhotovitele.

5.1.4 Předložení a vyčíslení claimu na prodloužení

Zhotovitel je zpravidla oprávněn k prodloužení doby pro dokončení v takovém rozsahu, v jakém bude dokončení díla zpožděno v důsledku události či okolnosti, jejíž riziko nese objednatel, a zakládá tedy nárok (tzv. claim) zhotovitele na prodloužení doby pro dokončení. Prodloužení doby pro dokončení je však možné pouze za současného splnění podmínek podle ZZVZ.

Rizika, nebezpečí a události, za něž je odpovědný objednatel, jsou definována např. v článku 5.1 ČSS DBB (srov. Pod-čl. 17.3 Červené nebo Žluté knihy FIDIC) a jsou vyjmenována v kapitole 3.3 písm. e) výše.

Aby bylo možné předložit řádný claim na prodloužení doby pro dokončení, musí zhotovitel provádět aktualizaci harmonogramu, kdykoli tento předchozí přestane být v souladu se skutečností, a vést detailní průběžné záznamy (viz kapitola 5.3.1 Průběžné záznamy) zejména o lidských zdrojích, materiálech, vybavení a postupu prací.

Při kvantifikaci a následném posouzení časového claimu je tedy nutné:

1. posoudit podstatu nároku, tedy kdo nese riziko vzniku dané události či okolnosti (pouze objednatel, pouze zhotovitel nebo je riziko sdílené),
2. jasně definovat kauzální souvislosti, tedy vztah mezi událostí a vzniklým zpožděním zhotovitele,
3. odkrýt případné časové rezervy činností dotčených zpožděním,
4. stanovit, které z dotčených činností se nachází na kritické cestě a určit přesný rozsah zpoždění zhotovitele oproti době pro dokončení (tj. určit odchylku doby pro dokončení celého díla, ne pouze dotčených činností a stavebních objektů).

Zhotovitel je zpravidla povinen předložit tzv. rozdílový (porovnání počátečního plánu a skutečného stavu) harmonogram jako podklad pro řádné posouzení jeho claimu. V této souvislosti je nutné zdůraznit povinnost použití metody kritické cesty viz níže.

Prodloužení doby pro dokončení umožňuje zhotoviteli ve smlouvou stanovených případech nárokovat také dodatečnou platbu. V případě předložení claimu na dodatečnou platbu je zásadním předpokladem identifikace tzv. souběžného zpoždění objednatele a zhotovitele, kdy zhotovitel bude mít nárok na úhradu dodatečných nákladů vzniklých v důsledku souběžného zpoždění pouze v případě, že bude schopen oddělit náklady vzniklé prodlením svým od nákladů vzniklých prodlením objednatele.

5.1.5 Metoda kritické cesty

Zhotovitel má zpravidla povinnost zobrazit v harmonogramu tzv. kritickou cestu. Činnosti ležící na kritické cestě nemají žádnou rezervu a jejich zpoždění znamená zpoždění celého projektu.

Metoda kritické cesty byla vyvinuta pro efektivní řízení výstavbových projektů s cílem omezit spory týkající se nároků na prodloužení doby pro dokončení.

Harmonogram jednoho projektu může obsahovat více kritických cest podle jeho složitosti. Zpoždění činností na kritické cestě bez především následné akcelerace nebo změny posloupnosti jednotlivých činností bude mít za následek prodloužení celkové doby trvání projektu a vznik tzv. kritického zpoždění. Z těchto důvodů je metoda kritické cesty procesem určování kritických činností v rámci harmonogramu sledováním logické posloupnosti úkolů, které přímo ovlivňují termín dokončení projektu.

Činnosti na kritické cestě stejně jako kritická cesta sama nemusí být po celou dobu trvání projektu neměnné. Činnosti, které původně na kritické cestě neležely, se vlivem zpoždění a vlivem vyčerpání časových rezerv jejich dokončení mohou na kritickou cestu dostat. Z toho důvodu je důležité aktualizovat kritickou cestu při každé aktualizaci harmonogramu.

Metoda kritické cesty umožňuje snadnější a efektivnější koordinaci vzájemně propojených činností v rámci projektu tím, že umožňuje identifikovat činnosti, které mají přímý vliv na termín dokončení díla, a naopak oddělit činnosti, jejichž zpoždění tento vliv nemá.

Metoda kritické cesty je zásadní způsob prokazování claimů na prodloužení doby pro dokončení.



5.1.6 Časové rezervy projektu

Důležitým tématem z hlediska řízení času je otázka, komu náleží dílčí časové rezervy činností, tj. doba plnění mimo kritickou cestu harmonogramu. Harmonogramy velkých výstavbových projektů obsahují množství činností, které na sebe navazují, překrývají se či probíhají současně. Jednotlivé činnosti mohou na svém začátku nebo konci obsahovat časovou rezervu z různých důvodů.

Časová rezerva je množství času, o který může být realizace činnosti posunuta bez zpoždění dalších činností a bez vlivu na dobu pro dokončení. Činnosti s nulovou časovou rezervou se nachází na kritické cestě harmonogramu. Hodnota časové rezervy činností tedy určuje, zda se činnost nachází na kritické cestě projektu nebo se na ni v případě vyčerpání rezervy dostane.

Pokud harmonogram obsahuje časové rezervy, musí být takové rezervy v harmonogramu vyznačeny a ve smlouvě by mělo být stanoveno, kdo je oprávněn tyto rezervy čerpat v případě zpoždění. Pokud není ve smlouvě stanoveno jinak, bude v případě, že nastane riziko objednatele a časový harmonogram obsahuje volné časové rezervy, přiznán nárok na prodloužení doby pro dokončení pouze v rozsahu, v jakém lze předvídat, že prodlení objednatele odčerpá celkové časové rezervy na činnosti dotčené prodlením objednatele do záporných hodnot.

Je vhodné, aby zhotovitel každou časovou rezervu u příslušné činnosti označil a dal tak najevo její „vlastnictví“.

Časovou rezervu je možné do harmonogramu vložit jako činnost s danou dobou trvání. Časovou rezervu je ovšem nutné logicky přiřadit konkrétnímu riziku (např. nevhodné klimatické podmínky, opožděná dodávka technologických zařízení apod.) a pojmenovat ji. Takto označenou časovou rezervu musí zhotovitel popsat u příslušných činností v průvodní zprávě harmonogramu.

Obecně mimo výše uvedené lze vycházet z předpokladu, že neoznačená rezerva patří projektu, tzn. může ji spotřebovat ten, kdo ji jako první potřebuje mimo případy, že by to bylo v rozporu s dobrými mravy (tzn. v případě, že by to bylo zjevně nespravedlivé).

5.1.7 Souběžné zpoždění

Není výjimkou, že v prodlení jsou obě strany současně. K souběžnému zpoždění dochází v případě, kdy je současný výskyt dvou nebo více událostí, které jsou příčinou zpoždění, přičemž některé z událostí jsou rizikem zhotovitele a některé rizikem objednatele, a jejich důsledky se projevují ve stejném čase. Tam, kde se projeví prodlení zhotovitele souběžně s prodlením objednatele, nemělo by prodlení zhotovitele nijak regulovat nárok na plné prodloužení doby pro dokončení.

Naproti tomu, pokud zhotoviteli vzniknou dodatečné náklady způsobené při souběžném zpoždění, bude mít nárok na jejich úhradu pouze v případě, že bude schopen oddělit náklady vzniklé prodlením svým od nákladů vzniklých prodlením objednatele.

5.1.8 Ztížené podmínky realizace

Ztížené podmínky realizace mohou být definovány jako podmínky, v jejichž důsledku dochází k jakékoli změně ve způsobu provádění prací nebo plánovaném pořadí prací ve srovnání s tím, jak byly zhotovitelem předpokládány, a tyto změny zároveň zvyšují náročnost práce a vyvolávají další náklady. Ztížené podmínky nemusí způsobit prodloužení.

5.2 HARMONOGRAM

5.2.1 Zásady práce s harmonogramem a spolupráce

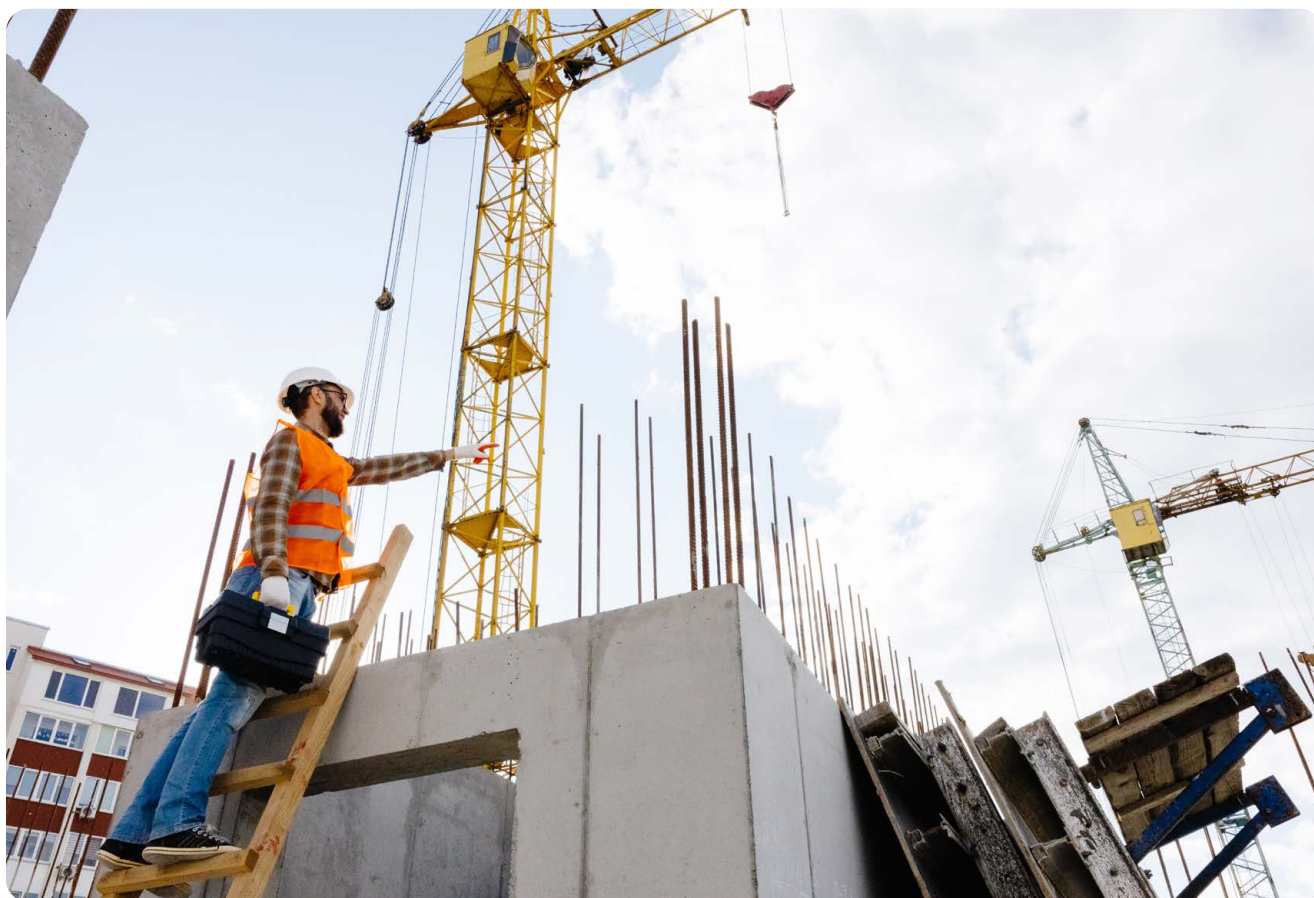
Zhotovitel, zástupce objednatele i objednatel jsou povinni poskytnout maximální součinnost k tomu, aby dosáhli shody na podobě harmonogramu tak, aby výsledný harmonogram umožňoval zhotoviteli, zástupci objednatele/dozoru i objednateli řádné plánování, kontrolu a včasné řešení odchylek u daného výstavbového projektu. Zhotovitel, zástupce objednatele i objednatel jsou v tomto ohledu povinni jednat s řádnou odbornou péčí a v dobré víře.

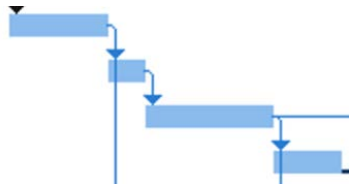
Zhotovitel je povinen umožnit zástupci objednatele po celou dobu provádění díla přístup k harmonogramu v editovatelném formátu (v rámci společného datového prostředí, je-li použito) pro řádné plánování vlastní činnosti, kontrolu a řešení případných odchylek, zejména pak sledování postupu prací u činností ležících na kritické cestě.

Editovatelný formát harmonogramu je stěžejní pro kontrolu správnosti vykreslení kritické cesty, kontrolu logických a technologických návazností činností, a v neposlední řadě pro prokazování a kvantifikaci případných claimů.

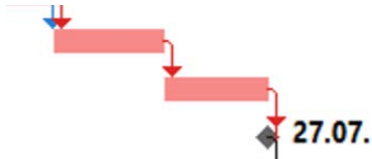
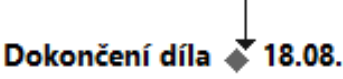
5.2.2 Obecné požadavky na harmonogram

Požadavky popsané v této kapitole jsou příkladem závazných požadavků pro všechny harmonogramy a v kterékoli fázi realizace, tedy tzv. počáteční, tzv. aktualizovaný i tzv. rozdílový harmonogram.



Předmět požadavku	Obsah požadavku	Grafické zobrazení							
Forma grafického znázornění:	Ganttův diagram								
Podrobnost členění:	Harmonogram musí být zpracován v takové podrobnosti, aby umožňoval: a) jednoznačnou identifikaci postupu realizace jednotlivých částí díla, b) sledování skutečného postupu prací, c) identifikaci kritických činností a kritické cesty, d) vyhodnocování dopadů změn, překážek, zpoždění a dalších skutečností ovlivňujících dobu pro dokončení, e) posouzení vazeb mezi jednotlivými činnostmi a stavebními objekty. Harmonogram musí být minimálně členěn: 1. na úroveň stavebních objektů nebo provozních souborů, 2. u technicky, časově nebo koordinčně významných částí díla dále na úroveň hlavních stavebních prvků, etap nebo technologických celků, 3. u kritických, technicky náročných nebo časově rizikových činností na úroveň jednotlivých realizačních činností umožňující průběžné sledování postupu a vyhodnocení dopadů na kritickou cestu. Rozsah požadované podrobnosti musí odpovídat charakteru, složitosti, technické náročnosti a rizikovosti konkrétní části díla. Zástupce objednatele (dozor/správce stavby) je oprávněn požadovat doplnění podrobnosti harmonogramu u vybraných částí díla, pokud je to nezbytné pro řádné řízení, koordinaci nebo posouzení časových dopadů.	<table><tr><td>SO 201 (Most)</td></tr><tr><td>SO 201 - P 1</td></tr><tr><td>Zemní práce P1</td></tr><tr><td>Základy P1</td></tr><tr><td>Betonáž pilíře P1</td></tr><tr><td>Tech. Přestávka betonáže P1</td></tr><tr><td>Mostní ložiska P1</td></tr></table>	SO 201 (Most)	SO 201 - P 1	Zemní práce P1	Základy P1	Betonáž pilíře P1	Tech. Přestávka betonáže P1	Mostní ložiska P1
SO 201 (Most)									
SO 201 - P 1									
Zemní práce P1									
Základy P1									
Betonáž pilíře P1									
Tech. Přestávka betonáže P1									
Mostní ložiska P1									

Předmět požadavku	Obsah požadavku	Grafické zobrazení														
Nastavení kalendáře:	Povinnost definování kalendáře a pracovní doby (směn). Zhotovitel musí v průvodní zprávě harmonogramu popsat všechny kalendáře, které jsou v harmonogramu použité, a to včetně mimopracovních dní (svátky, zimní technologická přestávka apod.) a délky pracovní doby v hodinách. Doba trvání jednotlivých činností musí být udávána v kalendářních dnech.															
WBS kódy:	Povinnost definování unikátních WBS kódů („Work breakdown structure“) u každé činnosti v závislosti na jejím stupni podrobnosti. Tento kód musí zůstat po celou dobu realizace projektu stejný. Přidáním činnosti, která bude časově a logicky realizována před původní činností, nesmí být WBS kód změněn.	<table><tr><td>2</td><td>SO 201 (Most)</td></tr><tr><td>2.1</td><td>SO 201 - P 1</td></tr><tr><td>2.1.27</td><td>Zemní práce P1</td></tr><tr><td>2.1.28</td><td>Základy P1</td></tr><tr><td>2.1.29</td><td>Betonáž pilíře P1</td></tr><tr><td>2.1.30</td><td>Tech. Přestávka betonáže P1</td></tr><tr><td>2.1.31</td><td>Mostní ložiska P1</td></tr></table>	2	SO 201 (Most)	2.1	SO 201 - P 1	2.1.27	Zemní práce P1	2.1.28	Základy P1	2.1.29	Betonáž pilíře P1	2.1.30	Tech. Přestávka betonáže P1	2.1.31	Mostní ložiska P1
2	SO 201 (Most)															
2.1	SO 201 - P 1															
2.1.27	Zemní práce P1															
2.1.28	Základy P1															
2.1.29	Betonáž pilíře P1															
2.1.30	Tech. Přestávka betonáže P1															
2.1.31	Mostní ložiska P1															
Souhrnná vs. Běžná činnost:	Povinnost grafického odlišení Souhrnné činnosti od Běžné činnosti.	Souhrnná činnost Běžná činnost														
Vazby mezi činnostmi:	Povinnost nastavení vazeb mezi činnostmi harmonogramu (konec-začátek, konec-konec, začátek-konec, začátek-začátek) v rámci jednoho stavebního objektu i mezi objekty, a to na shodném stupni podrobnosti i mezi jednotlivými stupni podrobnosti. Každá činnost musí mít vazbu na svůj začátek a na svůj konec.															
Zobrazení kódového označení vazeb:	Povinnost zobrazit kódové označení vazeb v samostatných sloupcích (sloupec „předchůdci“ a sloupec „následníci“).	<table><tr><th>Předchůdci ▾</th><th>Následníci ▾</th></tr><tr><td>15;16</td><td>40FS+20 dny</td></tr></table>	Předchůdci ▾	Následníci ▾	15;16	40FS+20 dny										
Předchůdci ▾	Následníci ▾															
15;16	40FS+20 dny															
Kritická cesta:	Povinnost zobrazení kritické cesty. V jednom harmonogramu může existovat více kritických cest. Činnosti nacházející se na kritické cestě musí být barevně odlišeny od ostatních činností, které na kritické cestě neleží. Kritická cesta musí být zobrazena u činností na nejvyšším stupni podrobnosti, který je v daném harmonogramu zobrazen.															

Časová rezerva:	Povinnost graficky i číselně zobrazit časové rezervy dokončení jednotlivých činností.	
Zobrazení činností a milníků zpracování projektové dokumentace:	V každém harmonogramu musí být ve formě činností znázorněno zpracování projektové dokumentace zhotovitelem (je-li tak stanoveno v technickém zadání) na jednotlivé stavební objekty, včetně termínů (milníků) jejich předání zástupci objednatele (správci stavby). Dále musí být zobrazeny milníky (nejzazší termíny) pro jejich schválení zástupcem objednatele (správcem stavby).	
Zobrazení milníků přejímacích zkoušek:	V každém harmonogramu musí být zobrazeny milníky (nejzazší termíny) pro úspěšné provedení přejímacích zkoušek.	
Zobrazení smluvních milníků:	Povinnost zobrazení všech závazných smluvních milníků, tedy data zahájení, doby pro dokončení a všech postupných závazných milníků.	
Datum zahájení a dokončení činnosti:	Označení data zahájení a data dokončení činnosti do grafické části harmonogramu.	
Obecné požadavky	Harmonogram musí být vypracován ve vhodném softwaru tak, aby byly naplněny smluvní požadavky a každá jeho verze musí být předložena i v otevřeném editovatelném formátu *.MPP.	

5.2.3 Počáteční harmonogram

Zhotovitel musí předložit zástupci objednatele počáteční harmonogram („baseline“, směrný plán). Podle například ČSS DBB (článek 9.5; nebo srov. Pod-čl. 8.3 Červené nebo Žluté knihy FIDIC) je to do 21 dnů potom, co mu byl oznámen den zahájení. Počáteční směrný plán je po celou dobu provádění díla referenční základnou pro měření odchylek a nemění se.

5.2.4 Průvodní zpráva a její obsah

Zhotovitel má povinnost předložit ke každému harmonogramu průvodní zprávu. Podle například ČSS DBB (článek 9.5; nebo srov. Pod-čl. 8.3 Červené nebo Žluté knihy FIDIC) průvodní zpráva musí obsahovat:

- „(i) popis všech hlavních etap provádění Díla,
- (ii) obecný popis postupů výstavby, které Zhotovitel zamýšlí použít při provádění Díla,
- (iii) údaje znázorňující Zhotovitelův přiměřený odhad počtu Personálu zhotovitele v každé kategorii a počtu každého typu Vybavení zhotovitele potřebného na Staveništi pro každý stavební objekt po měsících,
- (iv) v případě aktualizovaného Harmonogramu identifikaci jakékoli významné změny oproti předchozímu Harmonogramu předloženému Zhotovitelem před předmětnou změnou,
- (v) Zhotovitelův návrh překonání vlivu jakýchkoli zpoždění na postup prací na Díle.“

V této průvodní zprávě musí být popsány jednotlivé práce (postupy výstavby) a jejich vazby na činnosti na dalších stavebních objektech. Podrobnost popisu těchto prací musí odpovídat podrobnosti zobrazené v předloženém harmonogramu. Přiměřený odhad počtu personálu zhotovitele a typu vybavení zhotovitele musí tuto podrobnost kopírovat.

5.2.5 Aktualizovaný harmonogram a zásady jeho zpracování

Zhotovitel musí předložit zástupci objednatele aktualizovaný harmonogram, kdykoli předchozí harmonogram přestane být v souladu se skutečným postupem nebo s povinnostmi zhotovitele. Aktualizace zachycuje skutečný postup a předpokládaný další průběh prací, nenahrazuje počáteční směrný plán.

Zhotovitel je povinen předložit aktualizovaný harmonogram také v případě nutných změn/variací s dopadem do termínů plnění. Práce týkající se variace musí být zaneseny ve všech částech harmonogramu, tzn. ve věcné části harmonogramu, v harmonogramu plateb a zároveň musí být tyto práce a jejich dopad popsán v průvodní zprávě.

Aktualizovaný harmonogram musí zhotovitel předložit v editovatelném formátu v rámci společného datového prostředí (CDE), je-li použito.

Aktualizovaný harmonogram musí vycházet z poslední platné verze harmonogramu, musí mít stejnou podrobnost a splňovat požadavky uvedené v kapitole 5.2.2 (Obecné požadavky na harmonogram). Zhotovitel nesmí vytvářet nový harmonogram.

V editovatelném souboru aktualizovaného harmonogramu musí být uložen počáteční harmonogram v podobě smerného plánu a všechny předchozí aktualizované harmonogramy v podobě smerných plánů X (1, 2, 3...). Musí být číselně zobrazena odchylka dokončení jednotlivých činností.

Je vhodné, nikoli povinné, do aktualizovaného harmonogramu uvést níže uvedené dodatečné informace sloužící ke zvýšení výpovědní hodnoty aktualizovaného harmonogramu:

Předmět doporučení	Obsah doporučení
Zobrazení stavu činnosti:	Zobrazení stavu činnosti (sloupec „Stav“ – Dokončeno / Podle plánu / Budoucí úkol / Zpožděné).
Zobrazení data stavu:	Datum, ke kterému je vyjádřena procentuální dokončenost činností, zobrazené svislou čarou.
Zobrazení dokončenosti v %:	Zobrazení procentuální dokončenosti u jednotlivých činností sloužící k lepšímu přehledu o stavu projektu.
Zobrazení ukazatele průběhu:	Zobrazení svislé čáry porovnávající skutečný stav v podobě procentuální dokončenosti činností se stavem plánovaným k datu poslední aktualizace harmonogramu.



5.2.6 Re-baseline

Ke změně samotného směrného plánu („re-baseline“) dojde pouze při změně rozsahu díla, strategie výstavby nebo prodloužení doby pro dokončení, a to jen po odsouhlasení zástupcem objednatele. Počáteční směrný plán zůstává v souboru zachován i poté.

5.2.7 Rozdílový harmonogram

Rozdílový harmonogram zpravidla slouží pro účely grafického znázornění vzniklého zpoždění, a to ve všech případech, kdy je nutné odůvodnit a vyčíslit zpoždění vzniklé oproti poslednímu předloženému harmonogramu.

Zhotovitel musí předložit rozdílový harmonogram jako podklad pro řádné posouzení jeho claimu na prodloužení doby pro dokončení, v případě akcelerace a v případě zobrazení časového dopadu pravděpodobné budoucí události nebo okolnosti, která může zpoždit provádění díla.

Rozdílový harmonogram musí být zpracován na základě zobrazení posledního platného harmonogramu (počáteční harmonogram / poslední aktualizovaný harmonogram) uloženého jako směrný plán X a nového aktualizovaného harmonogramu. Struktura WBS a podrobnost členění musí vycházet ze struktury a podrobnosti počátečního harmonogramu. Změny ve struktuře WBS mohou nastat pouze v případě vypuštění některých činností, nebo přidání nových činností. Tyto změny však nesmí změnit WBS kódy ostatních činností.

Rozdílový harmonogram musí splňovat veškeré požadavky uvedené v kapitole 5.2.2 (Obecné požadavky na harmonogram) a dále musí být graficky a číselně znázorněn rozdíl mezi porovnávanými harmonogramy.

Číselné a grafické znázornění rozdílu mezi porovnávanými harmonogramy:	Odchylka dokončení jednotlivých činností v porovnávaných harmonogramech, tj. rozdíl mezi datem dokončení činností ve směrném plánu (počátečním nebo v posledním platném aktualizovaném harmonogramu) a aktualizovaném harmonogramu zobrazující nový plán, případně skutečnost, musí být vyjádřen graficky a číselně. Rozdílový harmonogram musí obsahovat sloupce s daty zahájení a ukončení činností z obou porovnávaných harmonogramů, a dále sloupec znázorňující časovou odchylku dokončení těchto činností.
---	--

5.2.8 Aktualizovaný vs. rozdílový harmonogram

Aktualizovaný harmonogram předkládá zhotovitel při jakékoli změně postupů oproti poslednímu aktualizovanému (nebo počátečnímu) harmonogramu. Tato změna může spočívat ve variaci díla s dopadem do délky trvání činností nebo ve změně postupů.

Rozdílový harmonogram předkládá zhotovitel při skutečnostech, které budou mít vliv na dobu pro dokončení. Rozdílový harmonogram slouží především jako podklad pro zdůvodnění a kvantifikaci claimu na prodloužení doby pro dokončení.

5.2.9 Harmonogram plateb a požadavky na podrobnost

Zhotovitel musí předložit harmonogram, který bude obsahovat smluvní hodnotu prací předpokládaných k realizaci v jednotlivých měsících provádění díla podle smlouvy, tedy harmonogram plateb (viz např. článek 9.5 ČSS DBB).

Harmonogram plateb musí splňovat následující požadavky:

- úroveň podrobnosti minimálně do 1. stupně členění činností, tedy do podrobnosti stavebních objektů, a po jednotlivých měsících provádění díla (specificky pak pro režim Design-Build podle konkrétního zadání),
- harmonogram plateb musí korespondovat s příslušným věcným harmonogramem,
- harmonogram plateb musí obsahovat finanční součet všech stavebních objektů projektu po měsících a také kumulativní součet všech stavebních objektů pro každý měsíc.

5.3 ZPRÁVA O POSTUPU PRACÍ

Zástupce zhotovitele je povinen předat za každý kalendářní měsíc zástupci objednatele zprávu o postupu prací (např. níže článek 4.4 ČSS DBB nebo srov. Pod-čl. 4.21 Červené nebo Žluté knihy FIDIC). Tato zpráva by měla obsahovat:

- „(i) grafické znázornění a podrobné popisy postupu, včetně každé etapy postupu Projektování (je-li nějaké), zpracování Výstupů zhotovitele, zadávání, výroby, dodávek na Stavenišťě, výstavby, montáže a zkoušení;
- (ii) fotografie znázorňující stav výroby a postup na Stavenišťi;
- (iii) souhrn průběžných záznamů podle článku 1.5;
- (iv) přehled dokumentů o zajištění kvality, přehled výsledků zkoušek a certifikátů Materiálů;
- (v) seznam všech Oznámení Zhotovitele podaných podle článku 6.2;
- (vi) statistiky bezpečnosti práce, včetně podrobností o jakýchkoli nebezpečných nehodách a činnostech vztahujících se k životnímu prostředí a veřejnosti.“

Pokud nebude tato zpráva obsahovat všechny vyjmenované informace a doklady, může zástupce objednatele oznámit zástupci zhotovitele, v jakém rozsahu zpráva o postupu prací neodpovídá smlouvě.

Grafickým znázorněním a podrobnými popisy postupu podle písm. i) je myšleno porovnání postupu prací za uplynulé období s plánem ze zprávy o postupu prací z předchozího měsíce.

5.3.1 Průběžné záznamy

Zhotovitel je povinen (jak je uvedeno výše) každý kalendářní měsíc předložit zástupci objednatele zprávu o postupu prací, která, mimo jiné, obsahuje souhrn průběžných záznamů (např. článek 1.5 ČSS DBB nebo Pod-čl. 6.10 Červené nebo Žluté knihy FIDIC). Podrobně vedené průběžné záznamy jsou nezbytné pro efektivní řízení realizace díla a pro dokladování kompenzačních nároků. Průběžné záznamy jsou významným nástrojem pro předcházení a případné řešení sporů. Strany se musí před datem zahájení dohodnout na podobě, podrobnosti a způsobu vedení průběžných záznamů.

Dohoda o vedení průběžných záznamů musí být jasná a schválená oběma stranami. V rámci dohody musí strany zohlednit následující:

- vymezení práv přístupu k průběžným záznamům (v rámci společného datového prostředí, použije-li se);
- formát vedení záznamů (ve společném datovém prostředí, použije-li se).

Podle např. článku 1.5 ČSS DBB musí zástupce zhotovitele vést následující průběžné záznamy:

- „- údaje o druzích prací a počtu Personálu zhotovitele;
- údaje o Vybavení zhotovitele, které bylo použito;
- údaje o Dočasných dílech, která byla užita;
- údaje o instalovaných Technologických zařízeních;
- údaje o počtu a typech použitých Materiálů, včetně doprovodných dokladů (certifikátů, prohlášení apod.);

pro každou činnost uvedenou v Harmonogramu, na každém pracovišti a pro každý pracovní den.“

Průběžné záznamy musí být vedeny v elektronické podobě dohodnuté před datem zahájení v rámci společného datového prostředí (použije-li se) tak, aby byly snadno dostupné a dohledatelné.

6. ŘÍZENÍ ZMĚN

6.1 ŘÍZENÍ ZMĚN PROJEKTU

Řízení změn ve výstavbových projektech představuje systematický postup, který umožňuje včas identifikovat, posoudit a řízeně implementovat všechny odchylky od původního projektu tak, aby byl zachován jeho rozsah, kvalita, čas i náklady. Pravidla pro řízení změn slouží jako společný rámec pro všechny zúčastněné strany a stanovuje jasné role, odpovědnosti a komunikační toky při návrhu, schvalování a realizaci změn. Jeho důležitost je zásadní zejména proto, že i malé neřízené úpravy mohou výrazně navýšit rozpočet, prodloužit dobu výstavby nebo ohrozit technickou integritu stavby, což u velkých investic představuje významná rizika. Dobře nastavený proces řízení změn proto minimalizuje nejistoty, zajišťuje transparentní rozhodování a umožňuje projektovému týmu efektivně reagovat na technické, legislativní či provozní požadavky, které během výstavby přirozeně vznikají.

Od počátku projektu musí být smluvně dohodnutý proces řízení změn, aby mohl být v průběhu projektu efektivně užíván. Je potřeba nastavit jednoznačná pravidla řízení a administrace změn (variací, zlepšení, nároků/claimů a jiných kompenzací) a doměření jako způsob určení ceny.

Pro lepší administraci a proces řízení změn je vhodné stanovit metodické pokyny a detailní návody k jednotlivým procesům řešení změn v návaznosti na smluvní a zákonnou úpravu především v oblastech:

- způsob určení ceny (především doměřování);
- smlouvou umožněné nutné změny díla (variací);
- zlepšení díla;
- akcelerace;
- claimy/kompenzace (včetně prodloužení doby pro dokončení);
- chyby a nedostatky zadávací projektové dokumentace;
- posouzení podstatnosti změny;
- posouzení nutnosti změny;
- projednávání a oceňování změny;
- dodatečné stavební práce a jejich limity podle ZZVZ.

Změna se provádí formalizovaným (smluvně dohodnutým) proaktivním procesem. Změny mohou vyjít z podnětu kterékoli strany a je třeba je řídit, jak ve fázi, když jsou navrhované, tak ve fázi, když jsou schválené a realizované. Jakmile jsou změny akceptovány, musí být odpovídajícím způsobem přizpůsoben harmonogram.

6.1.1 Důvody a charakter změn

Na rozdíl od kupní smlouvy, kde si můžeme hotovou věc zpravidla prohlédnout, není při podpisu smlouvy u výstavbového projektu dílo dokončeno. Předpokládaný předmět díla velkého výstavbového projektu je v momentu podpisu smlouvy pouze popsán především v komplexní projektové dokumentaci (ve výkresech, výkazu výměr a specifikacích; případně u projektů typu Design-Build v požadavcích objednatele na funkci a výkon a v následném vítězném návrhu zhotovitele). Do jaké míry bude tento popis po realizaci stavby skutečně dodržen, závisí na mnoha okolnostech. Základním východiskem ovšem je, že určité změny (upřesnění) předpokládaného předmětu díla (a související dopady na cenu a čas) v průběhu jeho realizace jsou na výstavbových projektech pro úspěšné dokončení díla nevyhnutelné. Tyto změny nelze vyloučit nebo zakázat. Jsou součástí procesu výstavby.

Důvody pro změny předmětu díla v průběhu jeho realizace jsou především následující:

1) Externí důvody (nezávislé na smluvních stranách), například:

- změněné externí podmínky a okolnosti realizace (počasí, záplavy, půdní sesuvy, změny práva, pandemie apod.);
- odlišné podmínky staveniště od předpokládaných, neočekávané fyzické podmínky staveniště, obecně buď skutečnosti zjištěné při výstavbě odlišné od podmínek popsanych v zadání, nebo od podmínek na obdobných staveništích v dané oblasti;
- archeologické a jiné nálezy;
- zásahy orgánů veřejné správy a jiné mimořádné události mimo kontrolu smluvních stran.

2) Zájem o zlepšení parametrů zakázky při realizaci, například:

- technické inovace – výstavbové projekty se mohou poměrně dlouho připravovat, projektovat a realizovat. Může jít v celkovém součtu i o dobu přesahující 10 let. Za takovou dobu dojde k rozsáhlému vývoji v oblasti technologií, materiálů, způsobů řízení stavebních zakázek apod. Inovace mohou dílo výrazně zhodnotit, umožnit zkrácení doby pro dokončení a snížení nákladů (ať už stavebních, anebo i provozních).

3) Chyby a prodlení objednatele, například:

- nedostatky a chyby technické povahy ve smluvních dokumentech, špatná koordinace (spolupráce zhotovitelů navzájem a ve vztahu k zaměstnancům a dalším zhotovitelům objednatele, stavební nepřipravenost apod.), nedostatek pokynů a nevhodné pokyny objednatele při realizaci, přerušení realizace objednatelem například pro nedostatek finančních prostředků na dokončení, nezajištění veřejnoprávních povolení, schválení, stanovisek, rozhodnutí apod.

4) Chyby a prodlení zhotovitele, například:

- nedostatek řádného a včasného plnění zhotovitele například z neznalosti norem, specifik prací, nedodržení smlouvy nebo zákona apod. Chyby zhotovitele mohou vyústit v nezbytné změny např. při neodstranitelné vadě, která nijak nebrání užívání díla, kterou je objednatel ochoten (nebo podle práva nucen) akceptovat.

Především výše uvedené důvody vedou ke změnám díla v průběhu realizace, které se standardně řeší prostřednictvím smluvních ustanovení umožňujících změny. V některých případech tyto důvody vyvolávají potřebu uplatnění smluvního kompenzačního nároku na dodatečnou platbu anebo na úpravu lhůt a termínů.



6.1.2. Změny v kontextu ZZVZ (obecně)

Změny se ve vztahu k ZZVZ dělí základně na:

- a) podstatné (nepovolené bez nového zadávacího řízení) a
- b) nepodstatné (povolené).

Odst. 107 preambule Směrnice 2014/24/EU pak uvedené pravidlo komentuje tak, že podstatnými změnami (material changes) jsou zejména změny předmětu a obsahu vzájemných práv a povinností stran, včetně rozdělení práv z duševního vlastnictví; takové změny prokazují úmysl stran znovu sjednat základní podmínky veřejné zakázky. Dále je vysvětleno, že změny nepodstatné se dělí na drobné změny, které nepřesáhnou limit pro de minimis změnu a které jsou přípustné vždy bez dalšího. Změny přesahující tento limit jsou pak povoleny za dále specifikovaných podmínek. Ostatní případy změny přípustné nejsou a vyžadují eventuálně provedení nového zadávacího řízení.

Výše naznačené možnosti změny uzavřených smluv jsou v rámci ZZVZ upraveny zejména v:

- § 100 (vyhrazené změny závazku);
- § 222 (změna závazku ze smlouvy na veřejnou zakázku) a
- § 66 (zadání tzv. opčního práva v jednacím řízení bez uveřejnění).

Z hlediska uplatnění těchto změn je nutné rozlišit dvě základní kategorie:

- a) změny vyžadující podle ZZVZ výhradu v zadávací dokumentaci:
 - vyhrazené změny závazku (§ 100 odst. 1);
 - opční právo zadávané v jednacím řízení bez uveřejnění (§ 100 odst. 3 a § 66);
- b) změny umožněné ze zákona:
 - záměna položek soupisu prací (§ 222 odst. 7);
 - dodatečné stavební práce nezbytné k dokončení (§ 222 odst. 5);
 - změny z nepředvídaných důvodů (§ 222 odst. 6);
 - změny de minimis (§ 222 odst. 4);
 - dodatečné dodávky zadávané v jednacím řízení bez uveřejnění (§ 64 písm. b));
 - změny posuzované ad hoc podle principů rozsudku Pressetext³ (§ 222 odst. 3).

Z hlediska systematického stojí důvody podle odstavců 2, 3, 4, 5, 6 a 10 § 222 ZZVZ vedle sebe. Každá změna má vždy jeden věcný důvod, ke kterému se přiřadí příslušný právní důvod.

³Rozsudek C-454/06 Pressetext Nachrichtenagentur GmbH ze dne 19. 6. 2008

6.1.3 Určení ceny díla a její změny

Cena díla se v praxi stanoví nejčastěji následujícími konstrukcemi, případně jejich kombinacemi:

- 1) jako paušální obnos (lump sum),
- 2) pomocí měření skutečně provedených prací, kdy cena těchto prací je dána předem sjednanými jednotkovými či položkovými cenami (re-measurement),
- 3) jako výše skutečných nákladů s připočtením přírážky režíí a zisku (cost plus fee).

U paušální metody se neměří objem prací, který byl skutečně proveden, cena díla je paušální a je hrazena v předem dohodnutých intervalech po částech, případně v celkové výši po úplném dokončení díla. I v případě použití konstrukce paušálního obnosu však může dojít ke zvýšení nebo ke snížení ceny, například v důsledku změn vyhrazených ve smlouvě nebo v důsledku uplatnění smluvního finančního nároku jednou ze smluvních stran.

V případě volby paušální ceny u stavební zakázky je důležitá důkladná analýza veškerých rizik a jejich racionální alokace, neboť snaha přenést veškerá rizika a veškerou odpovědnost na zhotovitele může být nevhodná jednak z hlediska ekonomického (hrozící neschopnost zhotovitele dostát svým závazkům a z toho vyplývající bezprostřední či přenesené důsledky pro objednatele díla), a jednak v krajním případě i z hlediska právního (neplatnost smlouvy pro rozpor se zákonem, s dobrými mravy apod.).

U tzv. „měřené zakázky“ se platí za skutečně provedené práce, a to na základě předem smluvně ujednaného položkového rozpočtu. Obvykle tyto položkové, resp. jednotkové ceny vznikají tak, že zhotovitel ocení svou nabídkovou cenou jednotlivé položky tzv. výkazu výměr, který obdrží společně se zadávací dokumentací od objednatele stavby.

Třetí metodou je určení ceny pomocí skutečných nákladů (např. ceny uhrazené podzhotoviteli) s konstantní či variabilní procentní přírážkou představující zisk či úhradu dalších nákladů zhotovitele. Tato metoda se uplatňuje nejčastěji v případě vyčíslování claimů (například skutečné výdaje za prodloužení bankovní záruky či pojištění, které jsou podloženy fakturami).

6.1.3.1 Měření jako způsob určení ceny díla

V případě měřeného kontraktu dochází k určení celkové ceny měřením skutečně provedených prací, které se ocení individuálními položkovými jednotkovými cenami (někdy též sazbami). Tyto jednotkové ceny zhotovitel ve své nabídce přiřadí jednotlivým položkám soupisu prací s výkazem výměr vypracovaného objednatelem. Výkaz výměr obsahuje výpočet použitý při stanovení předpokládaného množství položky. Každá dílčí položka a její příslušná cena musí být řádně promyšlena a její obsah správně pochopen, aby nedocházelo ke sporům. Popis je včetně metody měření obsažen ve výkazu výměr zakázky, popisu položky, v technickém zadání, ale může být stanoven i odkazem na odvětvové metody měření. Je na objednateli, aby ve svém zadání řádně stanovil metody měření skutečně provedených prací.

V případě měřeného kontraktu proto rozeznáváme:

- a) hodnotu přijatou jako nabídkovou cenu zhotovitele objednatelem při uzavření smlouvy, tzv. Nabídkovou částku (podle ČSS DBB) /Přijatou smluvní částku (podle Červené nebo Žluté knihy FIDIC) a
- b) cenu celkovou – tzv. Smluvní cenu (podle ČSS i Červené nebo Žluté knihy FIDIC), která je stanovena tak, že bude určena měřením skutečně provedených prací a bude upravována způsobem stanoveným ve smlouvě s tím, že veškerá množství v soupisu prací v zadávací dokumentaci jsou množství odhadovaná. Jde tedy o cenu po dokončení díla. Zhotovitel fakturuje (předkládá vyúčtování) na základě potvrzených vyúčtování výkonů realizovaných v daném, smluvně sjednaném období (např. měsíčním).

Každá položka musí být jednoznačně definována co do jejího obsahu, tak i do způsobu měření. Je tedy nutné jasně definovat pravidla měření množství od návrhu dané položky až po její realizaci a kontrolu, aby bylo jednoznačně stanovené, jak má být výměra jednotlivé položky vypočtena a následně měřena. Ve smlouvě musí být jednoznačně určeno, kdo a jak bude měření provádět, a to zejména z toho důvodu, že měření může být finančně i časově náročné. Dále musí být definováno, kdo a jak bude provádět kontrolní měření.

Obecně platí, že zástupce objednatele/dozor (tzn. Zástupce objednatele podle ČSS/Správce stavby podle FIDIC) je odpovědný za to, že se zaplatí to, co bylo skutečně změřeno, a to pouze smlouvou určenou metodou měření.

Měřením však není:

- provedení nové nebo dodatečné položky, která není obsažena ve výkazu výměr;
- využití položkové (jednotkové) ceny obsažené ve výkazu výměr pro ocenění dodatečných prací neobsažených v původní veřejné zakázce (nelze tedy např. na základě vyhrazeného měření využít položku betonování pilíře rovněž pro výstavbu původně nepředpokládané opěrné zdi);
- oprava zjevně vadně uvedeného množství položky (řádové odchylky např. 1000 místo 100 apod.; takový krok je třeba řešit jako rozšíření předmětu či jako změnu de minimis podle ZZVZ);
- neprovedení položky či její podstatné části (jde rovněž o změnu, a nikoliv měření; přípustnost změny je nutno posoudit podle kritérií rozsudku Pressetext podle § 222 odst. 3 ZZVZ);
- větší nebo menší doměřené množství v položkách, které spolu věcně nesouvisí (např. nelze v tomto smyslu doměřit položky betonu na dvou rozdílných stavebních objektech).



6.1.3.2 Měření v kontextu ZZVZ

Odchylky v množství (nutná zvýšení nebo snížení množství prací, například při upřesnění projektové dokumentace, ražbě, zemních pracích apod.) při měření skutečně provedených prací v rámci měřeného kontraktu nejsou změnou díla, ale projevem způsobu určení celkové ceny díla. Nejedná se tak ani o dodatečné stavební práce z hlediska ZZVZ (jde naopak o předem smluvně sjednané podmínky určení ceny díla) a není důvod na stavební práce provedené ve větším než předpokládaném objemu či množství pohlížet jako na práce, které by rozšiřovaly či měnily předmět plnění veřejné zakázky, a vyžadovaly proto uskutečnění jakéhokoli zadávacího řízení.

Stanovení ceny měřením je podle současného výkladu považováno za výhradu změny ve smyslu § 100 odst. 1 ZZVZ, která se podle § 222 odst. 2 ZZVZ nepovažuje za podstatnou změnu smlouvy. I v tomto případě však platí, že metody měření musí být v souladu s § 100 odst. 1 ZZVZ jasně definovány. Z občanskoprávního pohledu se ovšem o změnu závazku nejedná, jde o způsob stanovení ceny díla ve smyslu § 2586 odst. 2 OZ.

6.2 ZÁKLADNÍ SMLUVNÍ ZMĚNOVÉ MECHANISMY

6.2.1 Smlouvou umožněné nutné změny díla (variance)

Každá racionální smlouva musí obsahovat ustanovení umožňující objednateli změnit například rozsah, parametry, časovou posloupnost prací, technologický postup apod., je-li to nutné pro dokončení díla. Bylo by velkou chybou z hlediska objednatele a projektu, aby takové ustanovení nebylo ve smlouvě zahrnuto. Zhotovitel by totiž mohl při jakékoli změně díla odmítnout její provedení s tím, že k tomu není povinen a požadoval by oprávněně, aby se jednalo o nových podmínkách bez vazby na původní nabídku.

Tímto ustanovením je zajištěno, že smlouva umožňuje přizpůsobení se reálně zastiženým podmínkám a potřebám konkrétního výstavbového projektu a objednatele. Takové změny mohou mít vliv na cenu a čas. Specificky u veřejné zakázky je důležité, aby dopady na cenu a čas byly řešeny transparentně. Taková ustanovení musí ovšem obsahovat postupy zajišťující nejen transparentní, ale i rychlé a hospodárné řešení smlouvou umožněných změn.

Je proto potřeba dobře nastavit postupy řešení takových smlouvou předem umožněných změn; znalost těchto postupů z pohledu účastníků výstavbového projektu je pak klíčovým aspektem jeho úspěšnosti. V případě veřejného zadavatele musí tato pravidla samozřejmě respektovat příslušnou zákonnou úpravu, zejména ZZVZ, ZoFK a ostatní zákony ČR jako je ZRS.

Příslušná smluvní ustanovení definují proces, který musejí strany dodržet, aby uskutečnily smlouvou připuštěnou změnu, kdy se obvykle řeší následující otázky:

- druh a rozsah změn, které lze podle smlouvy provést na základě pokynu objednatele nebo zástupce objednatele, včetně formálního postupu při vydání pokynu a možných reakcí zhotovitele;
- postup při zpracování technického řešení a posouzení nové nebo odlišné práce;
- vliv změny na cenu a/ nebo čas a způsob ocenění a určení prodloužení doby pro dokončení, případně záruční doby;
- požadavky a lhůty pro oznámení, která musí být odeslána objednateli zhotovitelem pro řádný a včasný průběh změny;
- termín, dokdy musí zhotovitel předložit návrh změny;
- termín, dokdy se musí objednatel nebo zástupce objednatele/dozor vyjádřit k návrhu zhotovitele a vydat pokyn k realizaci změny;
- identifikace osob oprávněných k podání návrhu, schválení a pokynu ke změně;
- vzorové formuláře pro administraci změn i pro účely evidence a kontroly.

Smlouva by rovněž měla obsahovat způsob ocenění změn. Čím bude tento způsob přesnější, tím větší bude pravděpodobnost, že celý změnový mechanismus popsaný ve smlouvě vyhoví požadavkům na vyhrazenou změnu podle § 100 odst. 1 ZZVZ. Obvykle platí, že se pro ocenění použijí vhodné položkové ceny ve výkazu výměr dané zakázky, vhodné ceny z obdobných zakázek, zprůměrované nabídky například tří subdodavatelů, nová kalkulace položkových cen (za ideálně smluvně dohodnutých přírážek režie a zisku) nebo především použitelné odvětvové standardy průměrných cen. Jen transparentní, spravedlivé a rozumné nastavení ocenění změn povede k dohodě o provedení změny a umožní předejít sporům.

Standardizované stavební smlouvy obsahují úpravu variací včetně jejich oceňování (srov. článek 12.1-12.2 ČSS DBB a Pod-čl. 12.3, 13.1, 13.3 Červené knihy FIDIC).

6.2.1.1 Variace v kontextu ZZVZ

Variace představuje ve smluvních standardech změnu díla nutnou pro jeho provedení. Variace je smluvní mechanismus, který umožňuje pružné reakce na události nebo okolnosti, které nebyly v době uzavření smlouvy známy, popř. předvídané, a které vyžadují změnu (modifikaci, upřesnění) díla tak, aby mohlo být dílo provedeno.

Objednatel musí v případě variace vyhodnotit její přípustnost z hlediska ZZVZ. V kontextu ZZVZ je variace podle současného výkladu vnímána jako změna závazku ze smlouvy na veřejnou zakázku, musí proto splňovat znaky změny nepodstatné ve smyslu § 222 ZZVZ. Její administrace však neprobíhá uzavřením smluvního dodatku, ale vypracováním tzv. změnového listu (záznamu o změně závazku) v souladu s interními předpisy objednatele, který je deklaratorní dohodou, která se nezveřejňuje v registru smluv. Avšak pokud jde o změnu podle § 222 odst. 5 a 6 ZZVZ, tak se taková změna uveřejňuje podle ZZVZ.

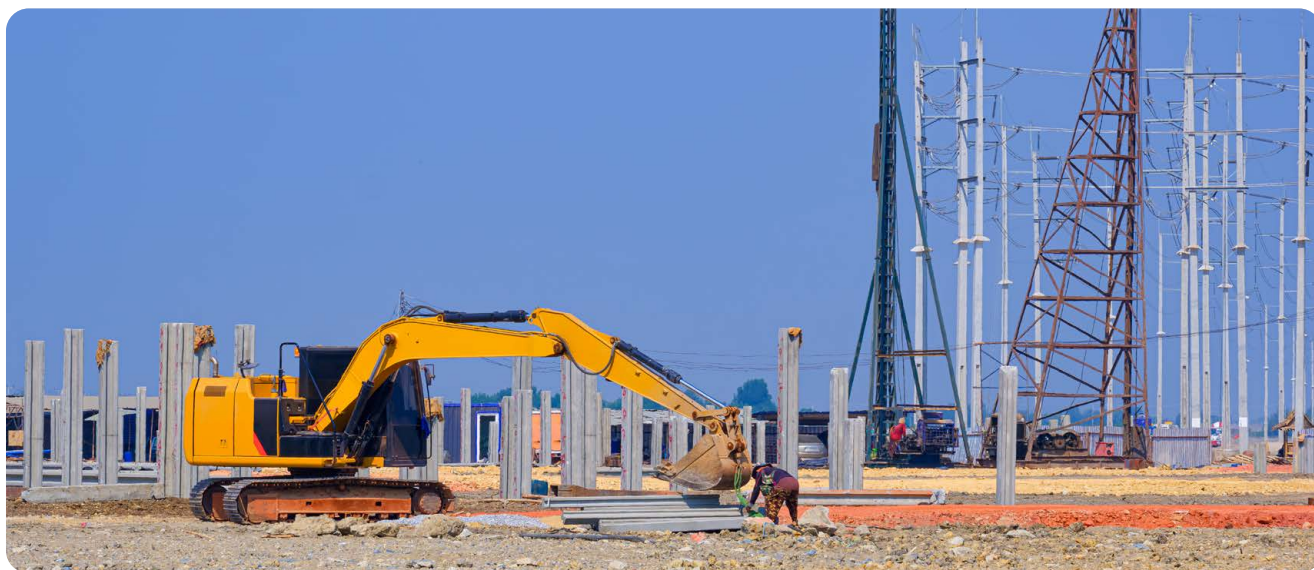
Metodika MMR výslovně uvádí, že z hlediska systematického stojí důvody podle § 222 odstavců 2, 3, 4, 5, 6 a 10 vedle sebe. Odstavec 7 je specifickým případem důvodu podle odstavce 3, který lze uplatnit v případě stavebních prací, které jsou zadávány na základě soupisu stavebních prací. To však nevylučuje, aby i v případě těchto stavebních prací byla nepodstatnost provedené změny dovozována přímo z odstavce 3.

Pokud jedna věcná změna spočívá ve změně více položek (zejména v případě položkových rozpočtů), lze stejné odůvodnění vztáhnout k více položkám, které spolu věcně souvisí.

Metodika MMR dále doporučuje, že by se na základě zkušeností z minulých veřejných zakázek zadavatel měl snažit předvídatelně a opakující se změny vyhradit si předem v zadávací dokumentaci a ve smlouvě na veřejnou zakázku. To je však možné pouze tehdy, pokud lze takové změny předem jednoznačně vymezit a zároveň přesně určit mechanismus, jak bude daný závazek ze smlouvy na veřejnou zakázku změněn. Zadavatelé by se tedy měli snažit co nejvíce variací vyhradit podle § 100 ZZVZ. V praxi půjde především o měření, ale lze si v specifických případech představit i vyhrazení variací.

Při řešení jakékoli variace musí být posouzen rovněž její vliv na dobu pro dokončení (případně jiné smluvní termíny) včetně vyhodnocení souladu tohoto vlivu se ZZVZ.

Pokud změny závazku ze smlouvy nemají vysokou hodnotu a lze je na základě výše uvedených pravidel podřadit pod důvod podle § 222 odst. 4 ZZVZ (de minimis), není potřeba takovou změnu z hlediska ZZVZ věcně odůvodňovat. Je však třeba upozornit na skutečnost, že i tyto změny by měly mít věcný důvod a řádně hospodařící zadavatel by neměl připouštět ekonomicky nevýhodné změny závazku. Je-li však zadavatel schopen odůvodnit, že jde o změny nepodstatné podle obecně formulovaného důvodu podle odstavce 3, respektive o nepodstatnou záměnu položek podle odstavce 7, není potřeba provádět výpočty hodnot těchto změn. V případě nepodstatných změn podle odst. 7 je nutné doložit přehled odůvodnění podle písm. d).



6.2.2 Zlepšení díla

Zlepšení (angl. value engineering) podle smluvních standardů oproti variaci představuje změnu díla, která není nutná pro jeho provedení. Zlepšení může iniciovat pouze zhotovitel, a to předložením návrhu na zlepšení v souladu se smlouvou. Zhotovitel není povinen předkládat návrhy na zlepšení a objednatel není jejich předložení oprávněn vyžadovat (může se na něm ale se zhotovitelem samozřejmě dohodnout).

Standardizované stavební smlouvy obsahují úpravu zlepšení (srov. článek 12.3 ČSS DBB a Pod-čl. 13.2 Červené nebo Žluté knihy FIDIC).

6.2.2.1 Zlepšení v kontextu ZZVZ

Objednatel musí v případě zlepšení stejně jako u ostatních změn vyhodnotit jeho přípustnost z hlediska ZZVZ. Administrace změny v návaznosti na podmínky ZZVZ a ZRS může probíhat podobně jako u změn nutných pro provedení díla (variací), odlišné bude pouze přiřazení změny pod konkrétní důvody změn přípustné ve smyslu § 222 ZZVZ. Nutné bude zpravidla též zveřejnění v registru smluv. S ohledem na charakter návrhu na zlepšení (změna, která není nutná k provedení díla) bude zlepšení obvykle nutné zařadit pod záměnu položek podle § 222 odst. 7 ZZVZ nebo tzv. změny de minimis ve smyslu § 222 odst. 4 ZZVZ, a to za předpokladu, že zlepšení nezmění celkovou povahu veřejné zakázky.

6.2.3 Smluvní kompenzační nároky (claimy)

Kompenzační nároky stran vznikají především tehdy, když jedna ze stran neplní své povinnosti ze smlouvy, anebo při událostech, které jsou mimo kontrolu stran. Z hlediska zhotovitele jde například o pozdní předání staveniště, nedostatky zadávací dokumentace, nepředvídatelný stav základové půdy atd., vedoucí ke komplikacím a prodloužení výstavby, které vyžadují kompenzaci dodatečných nákladů a času. Z hlediska objednatele se pak jedná například o uplatňování odstranění vad (a s tím spojených dodatečných nákladů), dodatečné náklady na dozor stavby, smluvní pokuty (náhrady škody) a prodloužení záruční doby.

Vyčíslení nákladů vzniká na základě smlouvou předepsaného postupu, kdy zhotovitel a objednatel si navzájem oznamují a dokládají kompenzační nároky, tzv. claimy. Fakturace těchto claimů by měla v zájmu všech účastníků projektu probíhat v čase, kdy výdaje vznikají, tedy stejně jako např. v případě skutečně provedených prací u měřené zakázky v pravidelném měsíčním vyúčtování.

Pro smluvní claimy platí, že:

- procedura uplatnění claimu má ve smlouvě detailní postup pro zajištění transparentnosti;
- ustanovení je sjednáno ve smlouvě, tzn. jde o sjednanou podmínku se stejnými pravidly pro všechny účastníky;
- z hlediska zhotovitele jde při claimu obecně o to, aby byl smlouvou předvídaným způsobem schopen seznámit objednatele s nepříznivou situací a následným požadavkem na prodloužení doby výstavby nebo zvýšení ceny díla, aby mohlo včas dojít ke spravedlivému vypořádání tohoto požadavku. Tím je objednatel chráněn z hlediska ovládnutí celkových nákladů projektu (tzn. čerpání rezerv, zajištění dodatečných úvěrů atd.);
- claimy jsou kompenzačním mechanismem navazujícím na smluvní dělení rizik mezi jednotlivé účastníky výstavbového projektu.

Standardizované stavební smlouvy obsahují úpravu kompenzačních nároků/claimů (např. ČSS DBB v článcích 6.1 – povinnost včasného varování, 6.2 – oznámení claimu, 6.3 – claim na dodatečnou platbu a 6.4 – claim na prodloužení doby).

6.2.3.1 Smluvní kompenzační nároky v kontextu ZZVZ

Objednatel musí v případě claimu stejně jako v případě jakýchkoli jiných změn vyhodnotit jejich přípustnost z hlediska ZZVZ. S ohledem na jejich různorodost není možné claimy řešit pomocí jednoho přístupu, ale bude třeba vždy posoudit konkrétní případ. Claimy mohou mít charakter uplatnění smluvního mechanismu předvídaného již v zadávacích podmínkách, případně vyhrazené, a tudíž povolené změny podle § 100 odst. 1 ZZVZ.

Claimy mohou mít charakter změny závazku ze smlouvy ve smyslu § 222 ZZVZ. Budou-li podmínky pouze obecné, musí se vyhodnotit postup podle § 222 ZZVZ. Ustanovení § 222 ZZVZ se vztahuje nejen na změny, které se přímo týkají ceny, ale také na změny, které zahrnují prodloužení doby pro dokončení (posun termínu plnění). I tyto změny mají určitou finanční nebo minimálně časovou hodnotu.

I v případě samotného důvodného prodloužení doby pro dokončení (bez dodatečné platby) se taková změna závazku (tzn. prodloužení) zásadně musí podřadit pod některý z důvodů § 222 ZZVZ. Prodloužení doby pro dokončení musí být z hlediska ZZVZ vždy přiměřené, tedy o dobu nezbytně nutnou k provedení změny, která je důvodem pro prodloužení (doložené např. u projektů s větším množstvím činností metodou kritické cesty). V případě nepřípustnosti claimu z pohledu zákona nelze takovou změnu zrealizovat. Nelze-li v plnění smlouvy na veřejnou zakázku pokračovat, může zadavatel postupovat v souladu s § 223 ZZVZ.



6.3 UVEŘEJŇOVÁNÍ

6.3.1 Uveřejňování v registru smluv podle ZRS

Povinnost uveřejnění v registru smluv se vztahuje na soukromoprávní smlouvy, jejichž alespoň jednou smluvní stranou je povinná osoba podle § 2 odst. 1 ZRS, tedy i na smlouvy uzavřené podle ZZVZ veřejnými zadavateli nebo jinými zadavateli, v nichž má veřejná správa majoritní účast. Uveřejnění musí nastat do 30 dnů od uzavření smlouvy.

Na uveřejnění v registru smluv je vázána účinnost smlouvy. Pokud k uveřejnění smlouvy nedojde do 3 měsíců od uzavření smlouvy, platí, že je zrušena od počátku.

ZRS (na rozdíl od § 219 ZZVZ) výslovně nehovoří o povinnosti uveřejnit rovněž změny a dodatky uveřejněných smluv. Nicméně i dohody, kterými se mění smlouvy uveřejněné v registru smluv, mohou mít charakter soukromoprávní smlouvy, na kterou se vztahuje povinnost uveřejnění podle § 2 odst. 1 ZRS.

6.3.2 Uveřejňování na profilu zadavatele podle ZZVZ

ZZVZ stanoví v § 219 veřejným zadavatelům povinnost uveřejnit smlouvy na plnění veřejné zakázky včetně všech změn a dodatků na profilu zadavatele. Podle § 219 odst. 1 písm. d) ZZVZ však tato povinnost neplatí, pokud byla smlouva uveřejněna podle jiného právního předpisu - ZRS.

Veřejný zadavatel musí smlouvu zveřejnit na profilu zadavatele do 30 dnů od jejího uzavření. Pokud je smlouva zveřejněna v registru smluv do 30 dnů, nemusí být uveřejněna duplicitně na profilu zadavatele, ale musí být splněny všechny podmínky. Smlouva nabývá účinnosti až dnem uveřejnění. Pokud smlouva není uveřejněna ani v registru smluv, ani na profilu zadavatele (podle ZRS), hrozí sankce (správní delikt podle § 269 odst. 2 ZZVZ).



6.3.3 Uveřejňování oznámení o změně ve Věstníku veřejných zakázek

Pouze pro změny podle § 222 odst. 5 a 6 ZZVZ platí zároveň povinnost uveřejnění formuláře „Změna závazku ze smlouvy“ ve Věstníku veřejných zakázek, případně též Úředním věstníku EU (pokud změna navazuje na nadlimitní veřejnou zakázku) do 30 dnů od změny závazku (viz § 222 odst. 8 ZZVZ a § 3 odst. 2 písm. e) Vyhlášky č. 345/2023 Sb.).

6.3.4 Změny smlouvy/závazku a uveřejňování podle ZRS/ZZVZ

Změny smlouvy („dodatky“) se musí zveřejnit ex ante v registru smluv i podle § 219 ZZVZ; změny, které jsou prováděny k odvrácení nebo zmírnění škod mohou být v registru uveřejněny ex post (§ 6 odst. 2 ZRS; na profilu zadavatele je to ex post vždy).

V registru smluv se ovšem nezveřejňují všechny změny závazku, ale jen konstitutivní dohody o změně závazku, tedy nezveřejňuje se například záznam o uplatnění smluvních mechanismů (především záznam o faktu, o právní události, ani deklaratorní dohoda, při které nevzniká hmotné právo):

- záznam o faktu: jde o např. záznam o doměření skutečného množství měřitelných položek smluv s měřenými jednotkovými cenami (když se jedná o takto stanovený způsob určení celkové ceny jako je tomu v případě např. ČSS DBB – článek 11.1);
- záznam o právní události: jde např. o rozpis ceny s aktuální valorizací při smlouvou sjednané valorizaci;
- deklaratorní dohoda např. změnový list (záznam o změně závazku), když jde o případ naplnění smluvních změnových ustanovení předvídajících povinnost zhotovitele dokončit dílo spolu se změnami nutnými pro dokončení na základě pokynu zástupce objednatele - viz např. článek 12.1 ČSS DBB řešící variace; jde také o záznamy řešení smlouvou předvídáných kompenzačních nároků (claimů) - viz např. článek 6 ČSS DBB, které jako deklaratorní záznam o změně závazku předvídají dohodu nebo určení.

Ani uveřejnění podle § 219 ZZVZ nepokrývá všechny změny závazku, ale „změny smlouvy a dodatky“, tzn. výklad by měl být stejný jako u registru smluv.

Změny, které se uskutečňují na základě konstitutivní dohody, se v registru smluv (nebo na profilu zadavatele, pokud se na ně nevztahuje povinnost uveřejnit je v registru smluv) musí uveřejnit (včetně např. dohody o zlepšení díla).

§ 222 ZZVZ ovšem pokrývá širší okruh situací než § 219 ZZVZ; § 222 ZZVZ má zcela jinou funkci než § 219 ZZVZ; § 222 ZZVZ veřejnoprávně omezuje rozsah přípustných realizačních odchylek od soutěženého předmětu zakázky a jejích dalších parametrů (především ceny); pro posouzení, které změny se uveřejňují, není rozhodné jejich zařazení podle § 222 ZZVZ.

7. ZÁVĚR

Cílem tohoto manuálu bylo nabídnout srozumitelný přehled toho, jak správně připravit a řídit stavební zakázku.

Na začátku jsme si stanovili, že čtenář získá orientaci v klíčových oblastech projektů – od smluv až po řízení času a změn.

Co jste si z manuálu měli odnést

- význam správně nastavené smlouvy jako základu úspěšného projektu
- pochopení rozdílů mezi metodami Design-Bid-Build a Design-Build
- důležitost projektového řízení, plánování a komunikace
- schopnost pracovat s harmonogramem, náklady a riziky
- vědomí, že změny jsou běžnou součástí projektů a je nutné je řídit

Hlavní poselství dokumentu

- Úspěšný projekt nevzniká náhodou – je výsledkem kvalitní přípravy a řízení
- Klíčem je spolupráce všech účastníků, ne hledání viníků
- Správné rozdělení odpovědností a rizik pomáhá předcházet sporům a zpožděním
- Projektový manažer a jeho tým hrají zásadní roli při dosažení cíle

Závěrečné doporučení

- používat ověřené smluvní standardy
- nastavovat jasná pravidla komunikace a řízení
- pracovat s daty a pravidelně sledovat průběh projektu
- zaměřit se na prevenci problémů, ne pouze na jejich řešení

Tento manuál má sloužit jako praktická opora při každodenní práci. Pokud pomůže lépe připravit, řídit a úspěšně dokončit alespoň část projektů, splnil svůj účel.



Státní fond
podpory investic

PRO SAMOSPRÁVY, KTERÉ CHTĚJÍ STAVĚT

Poradíme

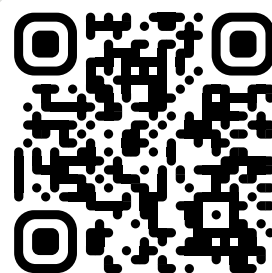
Vysvětlíme

Spočítáme

Doporučíme

OBEC **ON**

Přepněte své vize do realizace



www.obecON.cz

Další praktické návody najdete na:



OBEC ON

Přepněte své vize do realizace

Realizováno



Státní fond
podpory investic

Sledujte nás na:

