

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA STAVEBNÍ
KATEDRA TECHNOLOGIE STAVEB



Bakalářská práce

Klientské změny v bytové výstavbě

Tomáš Polák

Praha 2023

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavel Neumann

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Polák	Jméno: Tomáš	Osobní číslo: 486216
Zadávající katedra: Katedra technologie staveb		
Studijní program: Stavební inženýrství		
Studijní obor/specializace: Příprava, realizace a provoz staveb		

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce: Klientské změny v bytové výstavbě	
Název bakalářské práce anglicky: Client changes in housing construction	
Pokyny pro vypracování: <ul style="list-style-type: none">- specifikace clientských změn, zásady smluvních vztahů- clientské změny v jednotlivých fázích výstavby developerského projektu, vliv na cenu- rizika clientských změn pro zákazníka, developera a zhotovitele- vady a nedodělky v jednotlivých fázích výstavby, jejich řešení, předpřejímka a přejímka- nástin právních aspektů (odstoupení od smlouvy, sankce)- aplikace na konkrétní zakázce	
Seznam doporučené literatury: VALACH, J.: Investiční rozhodování a dlouhodobé financování Ekopress 2006 ICBN 80-86929-01-9 KRATOCHVÍL P." Městský veřejný prostor, Zlatý řetěz, o. s., Praha, 2015 ISBN 978-80-88033-00-4 ANDERSEN, Bob a Luke ANDERSEN,: Residential Real Estate Development: A Practical Guide For Beginners To Experts. 2006. ISBN 1847286097.	
Jméno vedoucího bakalářské práce: Ing. Pavel Neumann	
Datum zadání bakalářské práce: 24. 2. 2023	Termín odevzdání BP v IS KOS: 22. 5. 2023 <i>Údaj uveďte v souladu s datem v časovém plánu příslušného ak. roku</i>
Podpis vedoucího práce	Podpis vedoucího katedry

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Beru na vědomí, že jsem povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je nutné uvést v bakalářské práci a při citování postupovat v souladu s metodickou příručkou ČVUT „Jak psát vysokoškolské závěrečné práce“ a metodickým pokynem ČVUT „O dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací“.

Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)
-----------------------	---------------------

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

V Praze dne 22.5.2023

.....

Tomáš Polák

Poděkování

Rád bych upřímně poděkoval všem, kteří mi poskytli cennou podporu během psaní této bakalářské práce. S velkým vděkem se obracím na pana Ing. Pavla Neumanna za jeho vedení mé bakalářské práce. Děkuji také mé rodině za jejich neustálou podporu, přítelkyni za trpělivost a lásku, kamarádům za povzbuzení a kolegům z práce za úžasnou spolupráci. Rovněž bych chtěl vyjádřit svou vděčnost developerské společnosti Finep CZ a.s. za jejich ochotu poskytnout materiály, které byly klíčové pro tuto práci. Vaše přítomnost a pomoc byly pro mě neocenitelné.

Anotace

Tato bakalářská práce se zaměřuje na klientské změny ve fázích výstavby developerského projektu „U Sluncové“. V první části se věnuje vlivu těchto změn na cenu projektu a analyzuje rizika, která se vztahují k zákazníkovi, developerovi a zhotoviteli. Dále se zabývá výskytem vad a nedodělků v jednotlivých fázích výstavby a jejich řešením. Práce také poskytuje nástin právních aspektů, jako je odstoupení od smlouvy a sankce. Konkrétně se zaměřuje na aplikaci těchto témat na developerský projekt "U Sluncové" prováděný společností Finep CZ a.s. Práce přispívá k lepšímu porozumění procesů a problematiky spojené s klientskými změnami ve výstavbě.

Klíčová slova

Klient, klientské změny, výstavbový projekt, developerský projekt

Annotation

This bachelor's thesis focuses on client changes during the construction phases of the "U Sluncové" development project. The first part examines the impact of these changes on the project's cost and analyzes the risks associated with clients, developers, and contractors. It further investigates the occurrence of defects and deficiencies in different construction phases and their respective solutions. The thesis also provides an overview of legal aspects, such as contract termination and penalties. Specifically, it explores the application of these topics to the "U Sluncové" development project carried out by Finep CZ a.s. This work contributes to a better understanding of the processes and issues related to client changes in construction.

Key words

Client, client changes, construction project, development project

Obsah

Úvod	9
1 Základní pojmy projektového managementu a developerství	10
1.1 <i>Projekt</i>	10
1.2 <i>Developerský projekt</i>	10
1.3 <i>Účastníci developerského projektu</i>	11
1.3.1 <i>Investor</i>	12
1.3.2 <i>Banka</i>	12
1.3.3 <i>Projektant</i>	13
1.3.4 <i>Zhotovitel</i>	13
1.3.5 <i>Uživatel stavby</i>	14
1.4 <i>Projektový management</i>	14
1.4.1 <i>Úkoly projektového managementu</i>	14
2 Výstavbový projekt a jeho řízení	15
2.1 <i>Procesy výstavbového projektu</i>	15
2.1.1 <i>Proces řídicí</i>	15
2.1.2 <i>Řízený proces projektování</i>	15
2.1.3 <i>Řízený proces realizace projektu</i>	15
2.2 <i>Životní cyklus výstavbového projektu</i>	15
2.3 <i>Úkoly investora v předinvestiční fázi</i>	16
2.3.1 <i>Výběr lokality</i>	16
2.3.2 <i>Stavební povolení</i>	17
2.3.3 <i>Výběrové řízení</i>	17
2.4 <i>Realizační fáze</i>	19
2.4.1 <i>Autorský dozor</i>	19
2.4.2 <i>Technický dozor stavebníka (investora)</i>	20
2.5 <i>Fáze užívání a provozování stavby</i>	22
3 Smluvní vztahy výstavbových projektů	23
3.1 <i>Smluvní svoboda</i>	24
3.2 <i>Změnové ustanovení</i>	24
3.3 <i>Rozlišování claimů při řízení změn</i>	25
3.3.1 <i>Řízené změny</i>	26
3.3.2 <i>Konstruktivní změny</i>	26
3.3.3 <i>Dobrovolné změny</i>	26
3.4 <i>Požadavky objednavatele na změnu</i>	27
4 Projekt developerského investora Finep CZ a.s. U Sluncové	29
4.1 <i>Lokalita</i>	29
4.2 <i>Základní parametry projektu</i>	29
4.3 <i>Developerský investor Finep CZ a.s.</i>	30
4.4 <i>Hlavní účastník projektu – Hinton a.s. (generální dodavatel)</i>	31
4.5 <i>Typy bytových jednotek</i>	31

5	Klientské změny v jednotlivých fázích výstavby developerského projektu U Sluncové.....	33
5.1	<i>Obecná pravidla</i>	33
5.2	<i>Rozdělení termínových sekcí.....</i>	35
5.3	<i>Ceny položek v termínových sekcích</i>	39
5.4	<i>Vliv cen klientských změn po uplynutí termínů v harmonogramu</i>	41
5.5	<i>Rizika klientských změn.....</i>	42
5.5.1	<i>Rizika pro klienta</i>	42
5.5.2	<i>Rizika pro dodavatele</i>	42
5.5.3	<i>Rizika pro developera</i>	43
5.6	<i>Zásady smluvních vztahů a právních aspektů.....</i>	43
5.6.1	<i>Smlouva o budoucí smlouvě kupní</i>	43
6	Vady a nedodělky a jejich řešení.....	45
6.1	<i>Druhy vad</i>	46
6.1.1	<i>Zjevné vady.....</i>	46
6.1.2	<i>Skryté vady</i>	46
6.2	<i>Postup objednatele, pokud má dílo vady</i>	47
6.3	<i>Vady a nedodělky v jednotlivých fázích výstavby</i>	47
6.4	<i>Řešení vad a nedodělků v konečných fázích výstavby</i>	50
6.4.1	<i>Předpřejímka u projektu U Sluncové.....</i>	52
6.4.2	<i>Přejímka u projektu U Sluncové.....</i>	53
	Závěr	55
	Seznam použitých zdrojů	57
	Seznam obrázku	60
	Seznam tabulek.....	61
	Seznam grafů.....	62
	Seznam příloh	63

Úvod

Bakalářská práce se věnuje problematice projektového managementu a developerství ve výstavbových projektech v návaznosti na klientské změny. Cílem práce je poskytnout komplexní přehled o těchto oblastech prostřednictvím analýzy konkrétního developerského projektu U Sluncové, který realizovala společnost Finep CZ a.s.

Úvodní část práce se zaměřuje na definici a vysvětlení základních pojmů, které jsou nezbytné pro pochopení problematiky. Jsou zde vysvětleny klíčové pojmy, jako je projekt, developerský projekt a účastníci developerského projektu, včetně investorů, projektantů, dodavatelů a uživatelů stavby. Dále se práce zabývá projektovým managementem a jeho úkoly.

Následuje část věnovaná výstavbovým projektům a jejich řízení. Jsou zde popsány jednotlivé procesy, které se v rámci výstavbových projektů vyskytují, jako je proces řízení, projektování a realizace. Dále se práce zaměřuje na životní cyklus výstavbových projektů a specifické úkoly investorů v předinvestiční fázi.

Další část práce se zabývá smluvními vztahy ve výstavbových projektech. Jsou zde popsány zásady smluvní svobody a změnového ustanovení, a také rozlišování claimů při řízení změn. Dále se práce zaměřuje na požadavky objednavatele na změny ve výstavbě.

Hlavní část práce se věnuje konkrétnímu developerskému projektu U Sluncové společnosti Finep CZ a.s. Je zde popsána lokalita projektu a jeho základní parametry. Dále se práce zaměřuje na hlavního účastníka projektu, kterým je generální dodavatel Hinton a.s., a také na typy bytových jednotek v rámci projektu.

Poslední část práce analyzuje klientské změny v jednotlivých fázích výstavby projektu U Sluncové. Jsou zde stanoveny obecná pravidla pro tyto změny, rozdělení termínových sekcí a jejich cenové položky. Dále se práce zabývá vlivem cen klientských změn na harmonogram projektu a riziky spojené s těmito změnami pro zákazníka, developera a zhotovitele. Závěrečná část práce se věnuje vadám a nedodělkům v průběhu výstavby a jejich řešení v konečných fázích, jako je předpřejímka a přejímka díla.

Celkově má tato bakalářská práce za cíl poskytnout ucelený pohled na klientské změny a developerství ve výstavbových projektech na základě konkrétního případu developerského projektu U Sluncové společnosti Finep CZ a.s.

1 Základní pojmy projektového managementu a developerství

1.1 Projekt

Termín projekt pochází z anglosaského pojmu project, který označuje proces plánování a řízení rozsáhlých operací [1].

Projekt zahrnuje dočasnou kombinaci aktivit a snahy s cílem vytvořit výrobek, poskytnout službu nebo dosáhnout specifického výsledku [2].

Počátek projektu je definován konkrétními cíli, strategií vedoucí k jejich dosažení, stanovením termínů zahájení a ukončení, omezenými zdroji a náklady a specifikací přínosů jeho realizace, jako jsou konkurenční výhoda, zvýšení zisku, zavedení moderní technologie nebo ekologické aspekty [1].

Projekty se ukončují v následujících situacích:

- a) dosáhne se stanovených cílů,
- b) zjistí se nemožnost dosažení vytyčených cílů,
- c) původní potřeba, která vedla k zahájení projektu, se přestane vyskytovat [2].

1.2 Developerský projekt

Developerský projekt je složitý proces skládající se z různých aktivit, které musí být naplánovány, organizovány a řízeny tak, aby dosáhly stanoveného cíle. Tyto aktivity mohou zahrnovat plánování, návrh, stavební práce, nákup materiálu, správu financí, koordinaci pracovníků a mnoho dalších. Tyto aktivity jsou navzájem propojené a všechny mají přímý nebo nepřímý vliv na dosažení cíle projektu [2].

Výstavbový projekt má také jasně definované časové a prostorové období, během kterého musí být dokončen. To znamená, že musí být dodrženy stanovené termíny pro každou aktivitu a pro celkové dokončení projektu. Výstavbový projekt musí být také v souladu s místními zákony a předpisy, a musí respektovat okolní prostředí a ekologii [2].

Hlavním cílem výstavbového projektu je převést finanční kapitál (např. peníze) na hmotný kapitál v podobě stavby. Tento cíl vyžaduje pečlivou správu financí, aby byly k dispozici potřebné zdroje pro dokončení projektu. Výstavbový projekt může také mít různé dodatečné cíle, jako je zlepšení infrastruktury, zvyšování kvality života lidí nebo poskytování nových pracovních příležitostí [2].

Při realizaci každého stavebního projektu je nutné mít na paměti, že jeho průběh a výsledek jsou závislé na mnoha faktorech, které tvoří specifické okrajové podmínky. Tyto podmínky jsou velmi rozmanité a mohou mít různorodou povahu, jako jsou například politické, sociální, finanční, environmentální, klimatické nebo geologické faktory. Je důležité si uvědomit, že tyto podmínky nejsou pevně dané a mohou se v průběhu času i v různých prostorových oblastech měnit, což může mít vliv na celý stavební projekt a jeho výsledek. Je proto nezbytné při plánování a realizaci projektu brát v úvahu všechny možné faktory a jejich vliv na projekt, a v případě nutnosti adaptovat strategii a postupy, aby byl projekt úspěšně dokončen v souladu s požadovanými parametry [2].

V rámci developerského projektu se objevují další aktivity, které mění jeho průběh a výsledek a vyplývají z požadavků klienta. Tyto změny nejsou původně zahrnuty v počáteční projektové dokumentaci a postupně se do ní zapracovávají. Klientské změny mají přesně definované období a místo, ve kterém je možné je předložit, stejně jako samotný stavební plán [12].

1.3 Účastníci developerského projektu

Účastníky výstavby tvoří osoby, které jsou buď fyzického nebo právnického charakteru a jsou zapojeny do obchodních dohod týkajících se konkrétního procesu výstavby. Mezi účastníky mohou patřit také fyzické osoby, které nejsou podnikateli [3].

Stavebnictví je složitý obor s mnoha účastníky, kteří mají různé role a odpovědnosti. Dříve byli účastníci výstavby děleni podle stavebního zákona č. 50/1976 na investora, generálního projektanta a dodavatele. Nicméně v dnešní době se tento model již neuplatňuje a účastníci jsou rozděleni podle toho, kdo má peníze a rozhodl se je investovat do výstavby, tedy primárního účastníka [2].

Primární účastník může být investor, který vlastní peníze a chce je investovat do výstavby, developer, který má nápad na projekt a hledá financování, nebo stavebník, který má kapacity a zkušenosti s výstavbou. Sekundární účastníci jsou ti, kteří pracují pro primárního účastníka a pomáhají mu přeměnit finanční kapitál na hmotný kapitál. Mezi sekundární účastníky patří například projektanti, kteří navrhují stavby a vypočítávají potřebné materiály a dodavatelé, kteří zajistí materiály a vybavení [2].

V rámci sekundárních účastníků se dále vyskytují subdodavatelé, kteří pracují pro dodavatele, a dozorcí, kteří kontrolují kvalitu práce. Existují také terciární účastníci, kteří

kontrolují, zajišťují a sledují celý projekt. Terciární účastníci mohou zahrnovat například poradce v oblasti finančního řízení, odborníky na kvalitu práce, ředitele projektů a další [2].

Dalšími účastníky výstavbového projektu jsou samotní klienti, kteří si kupují konkrétní bytovou jednotku. Tito klienti mají možnost sledovat stav a parametry své budoucí jednotky a mají také možnost provádět tzv. klientské změny. Klientské změny se týkají různých aspektů, jako je například posunutí příček nebo výběr konkrétního druhu a typu zařizovacích předmětů [12].

Každá smlouva v oblasti stavebnictví má svoji primární stranu, tedy účastníka, který vlastní finanční kapitál a používá ho k opatření hmotného kapitálu. V případě stavebnictví je to většinou primární účastník, tedy investor, developer nebo stavebník. Úspěšnost projektu závisí na spolupráci všech účastníků a na tom, zda jsou splněny všechny požadavky na kvalitu práce a materiálů [2].

1.3.1 Investor

Investor je osoba, ať už fyzická či právnická, která organizuje a zadává výstavbu. Její odpovědností je zajistit ochranu veřejných zájmů, jak při vytváření investičního záměru, tak i při jeho realizaci [4].

Jiným výrazem pro investora může být objednatel, zadavatel, stavebník, vlastník, developer nebo odběratel. Investor může být také vlastníkem nebo uživatelem stavby. Během realizace stavby je zpravidla smluvně zajištěna kontrolní činnost technickým dozorem investora (TDI), který může být právnickou nebo fyzickou osobou s odbornou způsobilostí [6].

Stavebník uzavírá smlouvu se zhotovitelem o provedení stavebních prací a je povinen zaplatit dohodnutou cenu za tyto práce [5].

Dalším úkolem investora je jmenovat manažera projektu, který má na starosti provedení schváleného investičního záměru a přenáší na něj odpovědnost za realizaci tohoto záměru [4].

1.3.2 Banka

V rámci výstavbových projektů hraje banka důležitou roli a její účast je nezbytná pro jejich realizaci. Jedním z nejčastějších způsobů, jak banka přispívá, je poskytování

úvěrů. Vzhledem k tomu, že výstavbové projekty vyžadují finanční zajištění po celou dobu svého trvání, stavebníci často nemají dostatek vlastní hotovosti [2].

Konkrétně se často jedná o prostředky označované jako tzv. úzké peníze, které nejsou snadno dostupné nebo dostupné bez prodlení. Stavebníci se tak musí spoléhat na získání finančních prostředků jiným způsobem. V takových případech je smluvně zajištěný úvěr od spolehlivé banky nejbezpečnější možností [2].

Nicméně potřeba úvěrů se netýká pouze stavebníků. Dodavatelé a jejich subdodavatelé, například při nákupu materiálu a výrobků, často čelí stejnému nedostatku hotovosti. Dokonce i projektanti mohou potřebovat úvěr na financování vývojových prací nebo expertíz. A samozřejmě, i mnoho investorů se často spoléhá na úvěry, především ve formě hypotečních úvěrů, aby mohli realizovat své investiční plány [2].

1.3.3 Projektant

Projektantem může být autorizovaná osoba, jako například architekt, inženýr, technik, nebo dodavatel projektové dokumentace. Pro vykonávání projektové činnosti ve výstavbě je třeba být autorizovanou osobou, s výjimkou situací stanovených stavebním zákonem [6].

Projektant je osoba, ať už fyzická či právnická, která navrhuje způsob a postup realizace záměru ve výstavbě. Jeho návrhy jsou v souladu se smlouvou se stavebníkem a má zodpovědnost za kvalitu svých návrhů, které musí uspokojit soukromé zájmy investora (stavebníka), přičemž musí dodržovat pravidla ochrany veřejných zájmů stanovených právními předpisy. Projektant dále jmenuje fyzickou osobu do funkce hlavního projektanta a přenáší na ni odpovědnost za návrhy v souladu se smlouvou [4].

1.3.4 Zhotovitel

Zhotovitel, označovaný také jako stavební podnikatel, zpracovatel nebo prodávající, je právnická nebo fyzická osoba, která je pověřena dodáním výrobků, provedením prací nebo služeb podle typu a předmětu smlouvy. Vyšší, generální nebo finální dodavatel je ten, který zajišťuje dodávku stavby jako celku a nese záruky za soulad s projektovou dokumentací a dodržení standardů (kvalitu). Subdodavatel a poddodavatel jsou dodavatelé, kteří nejsou v přímém vztahu s investorem a uzavírají smlouvu s vyšším dodavatelem v rozsahu dodávky dílčích prací. Výstavbu účastníky dočasně spojují

dodavatelsko-odběratelské vztahy, které mají charakter závazkových vztahů a jsou sestaveny v rámci právních, technických a ekonomických norem [6].

1.3.5 Uživatel stavby

Uživatel stavby neboli provozovatel je osoba, která provozuje nebo užívá stavbu. Tento účastník výstavby se považuje za hlavní pouze v případě, že jeho role není spojena s funkcí investora nebo jiného hlavního účastníka výstavby. Během výstavby odpovídá uživatel za vytvoření podmínek pro provoz a ověření funkčnosti a spolehlivosti stavby podle provozní dokumentace a příslušných právních předpisů a smluvních závazků. Uživatel jmenuje manažera provozu stavby, který nese odpovědnost za plnění příslušných závazků [4].

1.4 Projektový management

Dnes má pojem management mezinárodní význam a vychází z anglického slova to manage, což znamená vést, řídit nebo mít vedoucí funkci. Jednoduše řečeno, management zahrnuje vědu a umění řídit [6].

V oblasti výstavby se používá nástroj zvaný "management staveb" k řízení procesů v jednotlivých fázích výstavby v rámci různě uspořádaných účastníků výstavby podle zvoleného způsobu výstavby [6].

Management je systém řízení, který je prováděn odbornými manažery se specializovaným vzděláním v oboru managementu. Hlavním cílem manažera je plánování, organizace, řízení a kontrola činností, nikoliv jejich provádění. Projektový management je zvláštní přístup k řízení, který lze uplatnit při plánování, organizaci a řízení různých fází projektu, včetně fází výstavby. Pokud chceme tento přístup využít, je třeba o tom rozhodnout již v přípravné fázi výstavby [6].

1.4.1 Úkoly projektového managementu

Projektový management má za úkol naplánovat, organizovat, koordinovat, kontrolovat a rozhodovat se o všech aspektech úkolu, jako je například výstavba projektu. Kromě toho je také odpovědný za vedení lidí (leadership). Jeho hlavním cílem je dosáhnout stanovených cílů, jako je například zisk v případě komerčních projektů nebo veřejný prospěch, při dodržení požadované kvality výsledného produktu (stavby), sjednaného termínu a maximálního rozpočtu při přijatých rizicích [6].

2 Výstavbový projekt a jeho řízení

2.1 Procesy výstavbového projektu

V průběhu realizace výstavby je vhodné rozlišovat procesy, které jsou řídicí a procesy řízené, mezi které patří řízený proces projektování a řízený proces realizace projektu [4].

2.1.1 Proces řídicí

Řízení projektu na úrovni managementu zahrnuje identifikaci prvků projektu a také stanovení prostředků a nástrojů pro jejich řízení [4].

2.1.2 Řízený proces projektování

Řízený proces projektování zahrnuje všechny fáze výstavby projektu a je řízen oprávněnou osobou. Během procesu se vytváří dokumentace projektu a zhotovitelé této dokumentace poskytují související samostatné výkony [4].

2.1.3 Řízený proces realizace projektu

Během řízeného procesu realizace projektu jsou definovány hlavní účastníci výstavbového projektu v určené organizační struktuře. Cílem procesu je dokončení výstavby, ověření funkčnosti a provozní spolehlivosti stavby v souladu se stanovenými podmínkami užívání stavby. V této fázi jsou realizovány a ověřovány výsledky z procesu projektování, aby bylo možné určit odpovědnost jednotlivých účastníků výstavby za dosažení cíle projektu tzv. provozuschopné stavby [4].

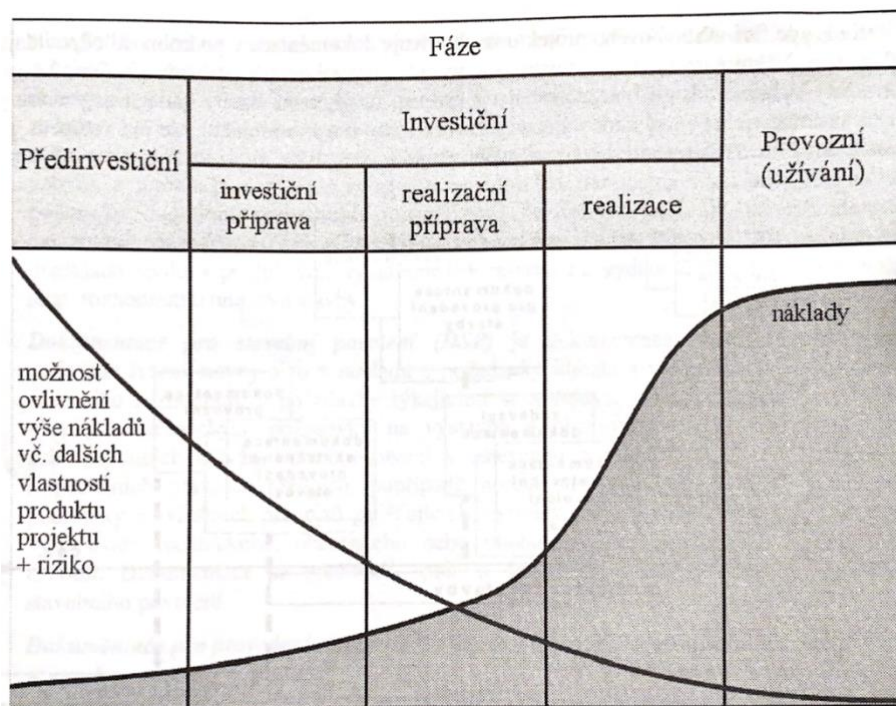
2.2 Životní cyklus výstavbového projektu

Životní cyklus projektu v oblasti výstavby je složen z řady fází neboli etap v určitém časovém období. Tato sekvence zahrnuje přípravnou fázi, investiční fázi a provozní fázi, které jsou klíčové pro správnou organizaci a plánování projektu během jeho realizace [4].

Pokud je míra rizika přijatelná, mohou se jednotlivé fáze projektu překrývat. Tento způsob se obvykle používá v etapách investiční fáze a fáze realizace s užíváním [4].

Pro výstavbové projekty je typické, že nesou vysoké riziko související s postupně investovanými finančními prostředky (viz obr.). To může vést k selhání v řízení projektu

výstavby. Projekt může být ohrožen nepředvídatelnými problémy, nečekaně dlouhým nebo komplikovaným administrativním procesem, špatným výběrem subdodavatelů na základě ceny, nikoliv kvality, extrémními povětrnostními podmínkami a dalšími faktory [4].



Obrázek 1 - Ovlivnitelnost nákladů v jednotlivých fázích výstavbového projektu (zdroj: [4])

2.3 Úkoly investora v předinvestiční fázi

Investor v předinvestiční fázi výstavbového projektu se převážně zabývá prováděním ekonomických a finančních analýz, které nespádají do oblasti Přípravy a řízení staveb. Jedním z klíčových úkolů při přípravě projektu souvisejícího se stavbou je pro investora nalezení vhodné lokality pro uskutečnění stavby [6].

2.3.1 Výběr lokality

Při výběru vhodné lokality pro stavbu je důležité zohlednit specifické požadavky a účel daného projektu. Při hledání nového pozemku nebo při hodnocení stávajícího pozemku, který je již v majetku investora, je nutné zvážit jeho vhodnost z hlediska plnění projektových cílů a dosažení užitku. Kritéria pro vyhodnocení nového pozemku nebo hodnocení stávajícího jsou následující [6]:

- a) Vhodnost pozemku z hlediska účelu a funkčního využití stavby, což zahrnuje atraktivitu lokality, velikost, orientaci, sklonitost, dopravní dostupnost a další faktory.
- b) Shoda požadovaného typu stavby s územně plánovací dokumentací a dalšími předpisy, které slouží k ochraně veřejných zájmů, například omezení zástavby, ochranná pásma, stavební omezení a možnosti napojení na veřejnou infrastrukturu.

Přijatelnost ceny pozemku z hlediska investičního záměru.

2.3.2 Stavební povolení

Pro získání povolení pro stavbu je nezbytnou dokumentací projektová dokumentace, kterou připravuje kvalifikovaná osoba na základě zadání investora. Při návrhu stavby je důležité zohlednit hlavní parametry, které zahrnují ekonomickou přiměřenost, funkčnost, účelnost a hospodárnost budoucího využití nebo provozu, a to mimo estetických hledisek. Na základě těchto kritérií může být vybrán vhodný projektant nebo projekt. V případě projektů financovaných veřejnými prostředky (veřejné zakázky) je možné využít soutěž o návrh podle příslušných ustanovení zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách. Pro zajištění činností spojených s povolováním stavby, které jsou typickými inženýrskými činnostmi, si investor obvykle najímá inženýrskou organizaci, pokud sám nedisponuje potřebným investičním povolením [6].

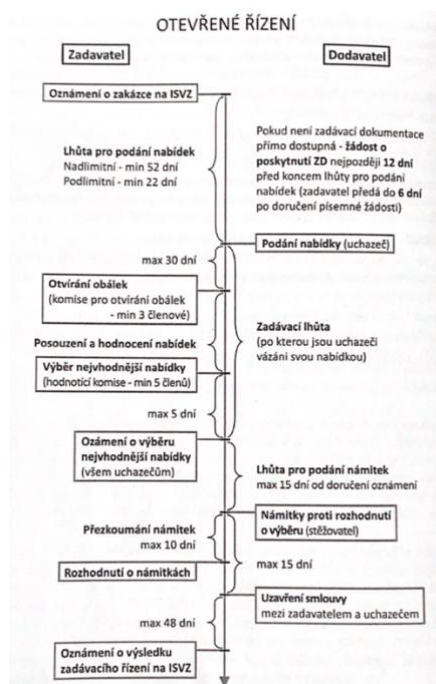
2.3.3 Výběrové řízení

Zadávací proces představuje předávání různých informací o plánované zakázce mezi zadavateli (investory) a zájemci o zakázku (dodavateli, zhotoviteli). Zadavatel stanovuje podmínky a vyjadřuje své požadavky ve zadávací dokumentaci. Zájemci na tuto dokumentaci předkládají své nabídky. Při přípravě zadání zakázky musí investor zvážit, jaké aspekty strategického rozhodování a budoucí realizace zakázky mohou ovlivnit obsah a formulaci zakázky, včetně zadávací dokumentace, podmínek, kritérií a návrhu smlouvy o dílo. Jasná a jednoznačná definice předmětu plnění je jedním z klíčových faktorů pro úspěšné zadání zakázky a následnou realizaci stavby. Předmět plnění je spojen s několika hlavními aspekty, zejména [6]:

- a) časový harmonogram výstavby,
- b) cenovou strukturu,
- c) navrhovanou cenu a předpoklady jejího dodržení,

- d) kvalitativní podmínky dodávky a požadavky na kvalitu,
- e) úpravy nákladů z důvodu požadavků klientských změn,
- f) další podmínky smlouvy o dílo, jako například záruční lhůta, sankční ujednání atd.

Zadavatel by měl postupně objasnit své požadavky a možnosti, včetně financování, a zvážit priority jednotlivých aspektů stavby s ohledem na jejich vzájemnou provázanost – termíny, kvalitu a cenu jsou propojené faktory. Tyto požadavky by měly být v souladu s finančními možnostmi zadavatele. Zadavatel by měl posoudit ekonomické, technické a organizační dopady časového rámce výstavby, požadovaného termínu zahájení a dokončení stavby. Musí zvážit, zda je schopen splnit požadovaný termín (například vzhledem k přípravě stavební dokumentace a získání stavebního povolení, předání staveniště atd.). Měl by také zvážit, zda je termín dostatečný pro dodavatele k provedení nezbytných příprav na stavbu. Při posuzování časového rámce výstavby by si zadavatel měl být vědom, že optimální doba pro stavební firmu je obvykle delší než optimální doba z pohledu investora a také by měl zohlednit možné vyšší náklady na stavbu. S časovým rámcem a termíny zahájení a dokončení souvisí také otázka rizika. Důležité jsou výpočty nákladů, které vedou k vytvoření kontrolního rozpočtu, a základní časový plán, který je promítnut do kontrolního časového plánu [6].



Obrázek 2 - Grafické znázornění procesu během otevřeného výběrového řízení (zdroj: [6])

2.4 Realizační fáze

Po zahájení realizace stavby je hlavním úkolem investora zejména dohled a kontrola. Stavební zákon (§ 152 SZ) vyžaduje, aby stavebník dbal na správnou přípravu a průběh stavby, zejména s ohledem na ochranu života a zdraví osob a zvířat, ochranu životního prostředí, majetku a dodržování dobrých sousedských vztahů. Tato povinnost platí i pro stavby a jejich úpravy, které nepodléhají povinnosti stavebního povolení nebo oznámení stavebnímu úřadu [6].

Fáze realizace představuje časové období od předání staveniště až po dokončení stavby a uvedení jejího užívání. Klíčovým okamžikem je předání a převzetí funkční stavby. Z hlediska veřejných úkonů tato fáze a zároveň investiční fáze končí vydáním kolaudačního souhlasu, případně oznámením o užívání stavebnímu úřadu, nebo při stavbách, které nepotřebují stavební povolení ani ohlášení, zahájením jejich užívání. V průběhu fáze realizace jsou prováděny veškeré stavební a montážní práce. Všechny materiály, výrobky a zařízení podle stavební dokumentace a realizační dokumentace jsou integrovány do stavby [4].

2.4.1 Autorský dozor

Autorský dozor (AD) je činnost, kterou vykonává autor projektové dokumentace stavby a obvykle se uzavírá samostatnou smlouvou na dobu realizace stavby. Jeho úkolem je především sledovat, zda prováděná stavba odpovídá projektové dokumentaci. Pokud jsou zjištěny nedostatky, navrhuje se opatření k jejich odstranění, a tyto návrhy a postupy jsou obvykle zaznamenávány ve stavebním deníku [6].

Během průběhu stavebních prací často vzniká otázka, zda je nezbytné mít přítomnost autorského dozoru. Stavební zákon explicitně neklade povinnost autorského dozoru na stavby, které nejsou financovány z veřejných prostředků. Nicméně, je-li mezi stavebníkem a projektantem uzavřena smlouva, projektant má možnost provádět autorský dozor [21].

Je vhodné mít autorský dozor projektanta u větších novostaveb rodinných domů nebo při úpravách bytových domů a veřejných budov, bez ohledu na to, zda to zákon nebo vyhláška vyžaduje nebo ne. Stavebník je povinen zajistit, aby tuto činnost vykonával projektant, který autorizoval, tedy připravil projektovou dokumentaci, bez ohledu na to, zda je fyzickou nebo právnickou osobou. V závislosti na charakteru stavby může být autorský dozor projektanta zajištěn buď každodenní přítomností na staveništi, nebo

prostřednictvím pravidelných kontrolních dnů na stavbě, dle dohody mezi projektantem a stavebníkem [8].

Autorský dozor má za úkol [9]:

- 1) vysvětlovat pracovníkům dodavatele stavby jednotlivé propojení a detaily projektové dokumentace,
- 2) poskytovat stavební firmě další možné detaily, které přesahují prováděcí dokumentaci (DPS) a kterými si stavební firma není jistá,
- 3) spolupracovat s investorem při výběru dodavatelské společnosti,
- 4) provádět fotodokumentaci stavby ve všech jejích částech,
- 5) kontrolovat průběh výstavby a pravidelně navštěvuje stavbu, aby zkontroloval, zda se staví správně podle projektu,
- 6) komunikovat s úředníky stavebního úřadu, zve je na kontrolní prohlídky a jedná s nimi o případných změnách,
- 7) dohlížet na dodržování podmínek výstavby stanovených stavebním úřadem,
- 8) asistovat při procesu kolaudace a řeší řízení ze strany stavebního úřadu,
- 9) provádět přepracování dokumentace za účelem nalezení ekonomičtějších variant materiálů, konstrukcí nebo technologií,
- 10) pořizovat fotodokumentaci a zapisovat do stavebního deníku,
- 11) posuzovat, schvalovat a případně navrhnout změny a odchylky oproti schválené projektové dokumentaci.

2.4.2 Technický dozor stavebníka (investora)

V průběhu realizace stavby se obecně pod technickým dozorem rozumí vykonávání určitých aktivit stavebníka, které zahrnují kontrolu, přejímku a další podobné činnosti [6].

Technický dozor stavby nemusí mít stejné odborné vzdělání jako stavební dozor. To znamená, že nemusí mít nutně autorizaci. Nicméně je doporučeno požadovat autorizaci, protože to poskytuje určitou záruku odbornosti při výkonu technického dozoru pro investora [7].

Technický dozor má za úkol kontrolovat stavební práce z hlediska jejich kvality, technologie a ceny. Jedná se o důležitou osobu, která sleduje průběh stavby nebo jejího konkrétního segmentu, a to zejména ve vztahu k dodavatelské firmě, která stavbu realizuje. Tato role technického dozoru je založena na samostatné smluvní dohodě se stavebníkem [10].

Úlohou technického dozoru je monitorovat, zda jsou dodržovány předpisy, které jsou důležité pro výstavbu, a také zda jsou dodržovány technické normy, doporučení a standardy, které zajistí požadovanou kvalitu dokončeného projektu. Technický dozor má rovněž pravomoc přebírat a prověřovat faktury s ohledem na dodržování rozpočtu a provedených stavebních prací [10].

Hlavními úkoly technického dozoru stavebníka jsou následující [10]:

- 1) Zajištění přípravy a předání staveniště před zahájením realizace.
- 2) Spolupráce s autorským dozorem a stavbyvedoucím.
- 3) Kontrola připravenosti plánů pro provádění kontrol a zkoušek.
- 4) Provádění dozoru a kontrola kvality přípravy a realizace dodávek pro výstavbu s dodržováním příslušných standardů a norem.
- 5) Kontrola konstrukcí před jejich zakrytím.
- 6) Dozor nad provozem na staveništi, včetně kvality skladování a udržování čistoty a pořádku.
- 7) Posouzení návrhů na změny, které vyžadují změnová řízení.
- 8) Kontrola splnění stavebních závazků vyplývajících ze smluv, včetně ověření oprávněnosti a správnosti faktur a dokladů.
- 9) Převzetí dokončené stavby.
- 10) Dozor nad správným vedením stavebního deníku a stanovisek.
- 11) Shromáždění potřebných dokumentů pro úspěšné dokončení stavby a další specifikace, které je třeba předem dohodnout.

2.4.2.1 Smlouva mezi dozorem a stavebníkem

Ve smlouvě s technickým dozorem (TDI) je stěžejní určit osobu, která je pověřena prováděním technického dozoru, pokud je smlouva uzavřena s právnickou osobou. Specifikovat rozsah a pravomoci technického dozoru, například jestli je TDI oprávněn rozhodovat o dodatečných pracích a do jaké výše ceny v jednotlivých případech. Zároveň je nutné jasně formulovat odpovědnosti TDI. Stanovit si podmínky provádění technického dozoru, například způsob komunikace prostřednictvím stavebního deníku a povinnosti dodavatele vůči TDI [6].

2.5 Fáze užívání a provozování stavby

Po předání stavby objednatelem, dokončení zkušebního provozu a obdržení kolaudačního souhlasu, začíná poslední fáze projektu, čímž je jeho uzavírání. Během této doby platí dohodnutá záruční doba pro hlavní účastníky stavby v souladu s příslušnou smlouvou. V rámci záruční doby se provádí ověřování provozní spolehlivosti stavby, kde se porovnávají plánované měřitelné a prokazatelné parametry s jejich skutečnými výsledky dle dokumentace. Podmínky pro provoz stavby jsou obvykle stanoveny v provozní dokumentaci. Probíhá kontrola stavby a odstraňování zjištěných vad během záruční doby. V oblasti financí dochází k vyrovnávání externích i interních finančních závazků souvisejících se stavebním projektem, jako jsou platby bankám, dodavatelům nebo projektantům. Po uzavření kupních smluv s klienty následuje důležitý krok – přejímky. Tyto přejímky představují oficiální předání a převzetí prostorů klientům [4].

Provádí se archivace veškeré dokumentace projektu, která zahrnuje nejen dokumentaci skutečného provedení stavby a stavební deník, ale také dokumentaci související s administrativním uzavíráním jednotlivých fází a etap (například smlouvy, faktury atd.). Administrativní uzavírání spočívá v ověřování a zaznamenávání částečných výsledků projektu s cílem formálně potvrdit jejich převzetí zadavatelem, klientem, zákazníkem nebo uživatelem [4].



Obrázek 3 - Správa a provoz stavby ve fázi užívání (zdroj: [4])

Podle zákona (§ 154 SZ) je vlastník stavby povinen pečovat o stavbu po celou dobu její existence. V případě zjištění závad na stavbě, které představují riziko pro životy osob nebo zvířat, nebo ohrožují zdraví, je povinen neprodleně tyto závady oznámit

stavebnímu úřadu. Je také povinen umožnit provádění kontrolních prohlídek stavby a za normálních okolností se na těchto prohlídkách osobně zúčastnit. Dále je vlastník povinen uchovávat stavební deník po dobu 10 let od vydání kolaudačního souhlasu, nebo od dokončení stavby v případě, že kolaudační souhlas není vyžadován. Během celého trvání stavby je rovněž povinen uchovávat veškerou dokumentaci týkající se skutečného provedení stavby, včetně rozhodnutí, osvědčení, souhlasů, ověřené projektové dokumentace a dalších důležitých dokladů [6].

3 Smluvní vztahy výstavbových projektů

Smluvní vztah představuje jakoukoli obchodní dohodu mezi hlavní stranou smlouvy, jako je objednatel a vedlejší stranou, jako je zhotovitel. Právní formou této dohody je smlouva, která v jednoduchých případech může být ústní, pokud realizace zakázky trvá méně než rok. Nicméně ústní forma obvykle nestačí, protože většina smluv vyžaduje písemné dohodnutí určitých ustanovení, jako je například smluvní pokuta. Proto je obecně doporučované řídit se zásadou: Ve výstavbových projektech bychom neměli uzavírat ústní smlouvy. Tato zásada se však běžně nepoužívá u „miniprojektů“ výstavby, jako je například oprava střechy na chatě, dlažba chodníku nebo vykopání jímky, kde dodavatelem je běžný řemeslník, pracující na základě dohody o provedení práce [2].

Smluvní vztahy ve výstavbových projektech jsou jednoznačně nejzaostalejší částí výstavby v Česku. Navíc patrně představují nejzaostalejší oblast právních vztahů, jak dokládá množství soudních a rozhodčích sporů týkajících se výstavby a stížností předložených profesními komorami. Na rozdíl od mnoha jiných zemí, kde již existují standardní smluvní vzory po mnoho desetiletí, v Česku se od roku 1990 nepodařilo vytvořit rozumné a spolehlivé vzory. Pokud někdo nabídl nějaké vzory pro výstavbové projekty, trpěly závažnými chybami. Tyto vzory naznačovaly, že jejich tvůrci měli velmi malé znalosti o výstavbě v tržní ekonomice. Výsledkem této současné absence spolehlivých vzorů jsou zbytečně nákladné spory, z velké části způsobené chybami ve smlouvách [2].

3.1 Smluvní svoboda

V právních systémech svobodných zemí platí principy smluvní svobody a autonomie vůle (také nazývané jako „princip smluvní volnosti“), které mohou být shrnuty do několika jednoduchých charakteristik [2]:

- a) strany smlouvy mohou dohodnout cokoliv, co není v rozporu se závaznými (kogentními) ustanoveními zákonů,
- b) nikdo není nucen uzavřít jakoukoli smlouvu,
- c) nikdo nemůže být nucen porušit jakoukoli smlouvu,
- d) smluvní strany mají rovná práva a povinnosti.

Asociace developerů vytvořila etický kodex s cílem prosazovat společné profesní zájmy developerů, zlepšit mediální obraz developerů a podporovat vysoké etické standardy v developerské oblasti. Dále se zaměřuje na nastavení a prosazování dodržování příslušných protikorupčních standardů mezi developery a na zodpovědnost developerů za zlepšování veřejných prostor. Spolek se také věnuje osvětové a zájmové činnosti na podporu developerů a jejich práce. Důležité je, že jeho činnost není zaměřena na prosazování individuálních zájmů jednotlivých členů [22].

3.2 Změnové ustanovení

Podrobný popis objektu v rámci velkého výstavbového projektu je převážně obsažen v projektové dokumentaci, jako jsou výkresy, specifikace nebo požadavky objednatele a nabídky. Míra dodržení tohoto popisu po dokončení stavby závisí na mnoha faktorech. Změny v objektu jsou v podstatě nevyhnutelné u velkých výstavbových projektů, protože v průběhu realizace dochází pravidelně k událostem, které mohou být mimo kontrolu smluvních stran [11].

Kromě toho žádný velký výstavbový projekt není zcela dokonale připraven, navržen, řízen, dohledován a realizován. Důležitými faktory pro úspěch projektu jsou správně nastavené procesy pro řešení změn ve smlouvě a znalost těchto procesů ze strany účastníků výstavby [11].

Změny mohou významně ovlivnit náklady a časový plán výstavbového projektu. Účastníci projektu musí proto být obeznámeni se svými právy a povinnostmi v souvislosti se řízením změn. Vzorové smlouvy pro velké výstavbové projekty pravidelně obsahují ustanovení umožňující objednateli v určitých situacích jednostranně provést změny,

například rozsahu, posloupnosti, technologického postupu nebo projektové dokumentace. Tím se zajistí, že smlouva umožňuje přizpůsobit se skutečným podmínkám a potřebám výstavby. Mezi důvody pro změny se uvádějí například [11]:

- Změněné podmínky a okolnosti realizace, jako je počasí, záplavy, zemětřesení, právní podmínky atd.
- Chybné předpoklady nebo odlišné podmínky na staveništi oproti těm předpokládaným.
- Fyzické podmínky na staveništi, které se liší od podmínek popsanych ve smlouvě.
- Změněná množství materiálu, výrobků nebo prací.
- Technické inovace umožňující zkrácení termínu nebo snížení nákladů.
- Změny na pokyn objednatele.
- Chyby technického charakteru ve smluvní dokumentaci, jako jsou vadné nebo nedostatečné specifikace, které často vedou ke změnám.
- Spolupráce mezi zhotoviteli a zaměstnanci objednatele, například v oblasti stavební připravenosti.

Tyto změny jsou běžnou součástí výstavbových projektů a je důležité s nimi správně pracovat a řídit je [11].

3.3 Rozlišování claimů při řízení změn

Obvykle má objednatel právo nařídit určité změny stanovené ve smlouvě, a zhotovitel pak má právo na úhradu nákladů a posunutí termínů realizace, pokud je to nezbytné. Pro řešení této situace se obvykle používají změnové listy. Komplikace však často nastávají, když jedna ze stran nedodrží smlouvu nebo je její výklad nejasný. V takovém případě se může změnové řízení přeměnit v proces uplatňování claimu, což je nárok na dodatečnou platbu nebo prodloužení lhůty pro dokončení. Pro rozlišení různých nároků zhotovitele na dodatečnou platbu nebo prodloužení lhůty v souvislosti se změnou lze rozdělit na následující situace [11]:

- a) řízené změny,
- b) konstruktivní změny,
- c) dobrovolné změny.

3.3.1 Řízené změny

Pokyn od objednatele nebo jeho zástupce, který odpovídá smlouvě, se nazývá řízená změna. Obvykle se jedná o písemný pokyn, ale může být i ústní nebo nepřímý. Řízené změny se obvykle vydávají v souladu s konkrétním ustanovením smlouvy. Samotný proces provedení změny je také obvykle popsán ve smlouvě. To zahrnuje definování možných změn, stanovení lhůty pro reakci zhotovitele, postupy při projektování, rozsah dodatečných nákladů, které lze požadovat, způsob ocenění a určení vlivu na harmonogram plnění a další formální postupy. Klíčovým aspektem úspěšné změny je dohoda o ocenění a upraveném harmonogramu stavby. Obvykle objednatel požádá zhotovitele o posouzení dopadů požadované změny na lhůtu dokončení a cenu díla. Zhotovitel pak ve stanovené lhůtě reaguje svým návrhem, který zahrnuje posouzení technického řešení a proveditelnosti změny, a jak ovlivní lhůtu dokončení a cenu. Toto se často provádí prostřednictvím změnového listu nebo změnových formulářů. Jakmile dojde k shodě mezi objednatelem a zhotovitelem, objednatel potvrdí změnový list, který se stává součástí smlouvy [11].

3.3.2 Konstruktivní změny

Konstruktivní změny jsou akce objednatele, které nevedou k řízené změně (formálnímu změnovému listu), ale mají za následek požadavek na provedení odlišného díla než je uvedeno v původní smlouvě. Tyto změny mohou zahrnovat nadbytečné požadavky na zkoušky a dozor, zvýšené standardy nebo specifikace, neodůvodněné odmítnutí převzetí díla, překážky při provádění práce a další. Konstruktivní změny nemusí nutně ovlivnit technické řešení díla nebo rozsah prací, ale mohou se týkat například změny prostředků a postupů, které mají významný dopad na cenu a termíny. Typickým příkladem je změna pořadí prací na pokyn objednatele. Během velkých stavebních projektů často vzniká potřeba upřesňujících pokynů, které mohou mít charakter konstruktivních změn. Tyto změny se mohou objevit i v ústní formě, a proto musí zhotovitel dbát na to, aby mohl své nároky doložit a prokázat [11].

3.3.3 Dobrovolné změny

Dobrovolná změna je zcela v kompetenci zhotovitele, který ji provádí například kvůli přesunu kapacit, vytvoření pozitivního dojmu u zákazníka, řešení vlastního

zpoždění apod. Nicméně v některých případech se může dobrovolná změna stát neformální konstruktivní změnou, která není řádně zdokumentována a nepodléhá postupům stanoveným ve smlouvě ze strany zhotovitele [11].

3.4 Požadavky objednavatele na změnu

Je důležité začlenit do smluv o dílo ustanovení týkající se povinnosti provést nařízenou změnu za dohodnutou cenu. Tato ustanovení by měla být součástí samotného textu smlouvy a zahrnovat postup projednání změny a způsob ocenění. Je nezbytné, aby postup byl řádně a písemně zdokumentován a všechna související dokumentace byla archivována stejným způsobem jako samotná smlouva. Existuje několik různých postupů, které se skládají z následujících čtyř kroků [2]:

- 1) informování o změně,
- 2) předložení návrhu ohledně ocenění změny,
- 3) projednání změny,
- 4) potvrzení změny.

Informování o změně

Pokud stavebník (nebo manažer realizace) dospěje k rozhodnutí požadovat změnu ve výkonu dohodnutých prací nebo dohodnutého termínu, požádá projektanta (nebo manažera realizace) o vypracování dokumentace pro změnu, která obsahuje specifikace, výkresy a rozpočtové podklady (výměry, tabulky atd.). Oznámení o změně se následně předá dodavateli [2].

Předložení návrhu ohledně ocenění změny

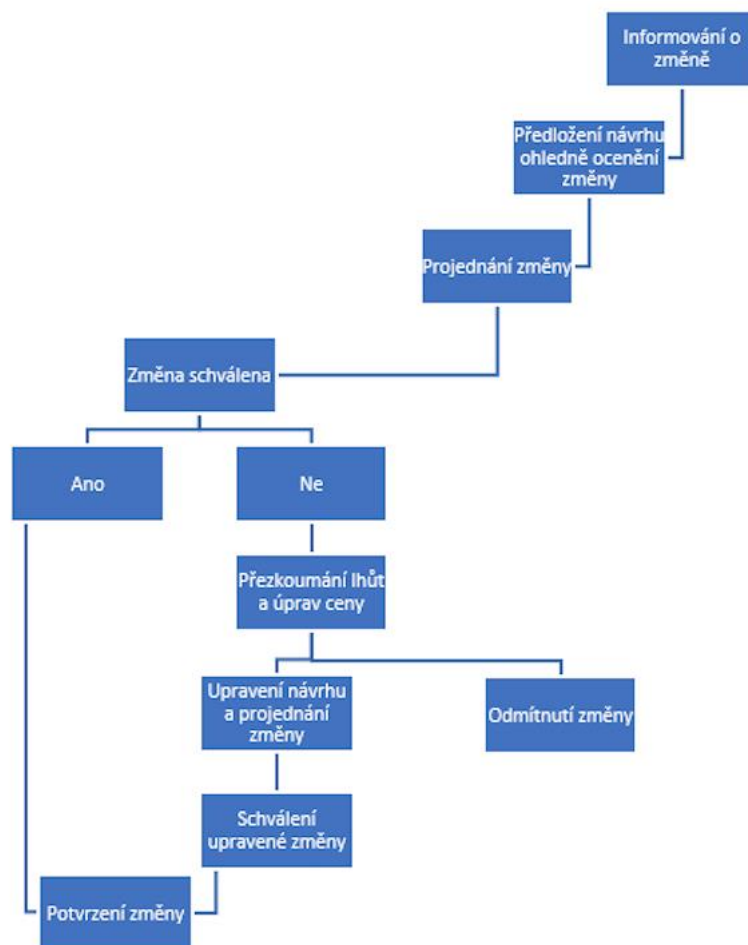
Dodavatel připraví rozpis ceny pro provedení změny podle dohodnutého způsobu ocenění ve smlouvě o dílo (v souladu s jednotkovými cenami, hodinovými sazbami a příslušnými přírážkami, včetně poplatku za případný dodatek k bankovní záruce a pojistného). Zároveň dodavatel specifikuje odhadovaný dopad změny na dohodnuté termíny realizace (včetně milníkůvých termínů a konečného termínu). Návrh ohodnocení změny je následně předán stavebníkovi dodavatelem [2].

Projednáání změny

Stavebník provádí kontrolu navrhované ceny, aby zjistil, zda odpovídá dohodnutému způsobu ocenění, a také přezkoumává navržené úpravy lhůt, zda jsou nezbytné a slučují se s plánem výstavby projektu. Obvykle je třeba projednat změnu ceny a lhůt s dodavatelem osobně, avšak v některých případech lze tuto diskusi vést i prostřednictvím jednoduché korespondence. Pokud stavebník z jakéhokoli důvodu od změny odstoupí, okamžitě o tom informuje dodavatele [2].

Potvrzení změny

Poté, co byl dodavatelův návrh projednán a případně upraven, stavebník vydá potvrzení o změně a dodavatel ho podepíše. Tímto potvrzením se stává dodatkem k smlouvě o dílo [2].



Graf č. 1 - Požadavky objednavatele na změnu

4 Projekt developerského investora Finep CZ a.s. U Sluncové

4.1 Lokalita

Lokalita bytových domů se nachází v rámci Invalidovny v Praze 8 mezi Karlínem a Libní. Urbanistický charakter tohoto území byl výrazně ovlivněn výstavbou experimentálního sídliště v letech 1958-1959 pro více než 4 tisíce obyvatel. Součástí tohoto sídliště je obchodní středisko, základní škola a mateřská škola, které jsou důležitou součástí této urbanistické koncepce. Různé typy bytových domů byly strategicky umístěny kolem těchto veřejných zařízení. V roce 1965 byl ke zdárně fungujícímu sídlišti přistavěn hotel Olympic, který se vyznačuje pohledovým betonem a keramickým obkladem. Sídlíště bylo vytápěno pomocí nedaleké výtopy na mazut [12].



Obrázek 4 - Bytová výstavba U Sluncové (zdroj: [23])

4.2 Základní parametry projektu

Urbanistické uspořádání zahrnuje čtyři bodové bytové domy s pěti nadzemními podlažními. Jejich umístění je rovnoběžné s urbanismem staveb v ulici U Sluncové. Na pozemku je vytvořen menší prostor vedle komunikace U Sluncové, který slouží jako přehledný vstup do bytového komplexu. Tři bytové domy na jižní straně pozemku rozdělují pozemek na veřejnou severní část a soukromou jižní část, která je orientována do parku podél železniční dráhy. Pravidelné kvádrové domy jsou na sluneční straně řezány, aby lépe využívaly sluneční světlo [12].

Architektura domů vychází z konceptu hmot, které mají zářezy a prořezy pro osvětlení a oslunění vnitřních prostor. Základní hmota domů kombinuje keramický obklad, podobný jako na hotelu Olympic, a hladkou omítku v prořezaných otvorech [12].

Projekt U Sluncové se skládá z jednoho společného podzemního podlaží, čtyř typických podlaží a jednoho ustoupeného podlaží. Využití svažitosti terénu umožňuje, aby vstup do jednotlivých objektů a vjezd do garáží byly přístupné z okolního terénu. Zahrádky na zelené střeše garáží jsou umístěny ve vyšší úrovni než vstupy, což zajišťuje maximální soukromí zahradních prostorů v prvním nadzemním podlaží. Díky svažitému terénu volně navazuje zeleň ze jižní strany na terén. Nadzemní podlaží budov se ladí s okolní rozvolněnou zástavbou. Díky charakteru bodových domů je zajištěn plynulý přechod mezi přírodou na jižní straně a městem na severní straně. Ustupující podlaží opticky snižují hmotu budov a přidávají jim lidskou měřítku [12].

Materiálové složení projektu zahrnuje pásy z cihel, strukturované omítky a tahokov. Tahokov slouží jako obal pro garáže. Cihelné pásy jsou použity ve světlých a tmavých variantách a vytvářejí barevný kontrast s rámy oken a panely mezi okny, které jsou vyrobeny ze strukturovaných omítek a opticky spojují jednotlivé okenní otvory do pásů [12].



Obrázek 5 - Vizualizace bytové výstavby U Sluncové (zdroj: [24])

4.3 Developerský investor Finep CZ a.s.

Firma Finep je česká developerská společnost. Tato firma patří mezi jedny z největších developerských skupin v České republice. Od roku založení firmy v roce

1995 postavili již přes 15 000 bytů na území Prahy a 1 500 bytů na území Slovenské republiky [13].

Společnost Finep sídlí v Lannovém paláci v Havlíčkově ulici na Praze 1., kde vlastní 2 500 m²[12]. Aktuálně zaměstnává kolem 160 zaměstnanců na území České republiky[12]. Své projekty realizuje nejvíce v Praze, dále ale také ve své výstavbě pokračuje na území Slovenské republiky, přesněji v hlavním městě Bratislava [13].

Hlavní specializací české firmy Finep je výstavba bytových domů. Dále se také zaměřuje na výstavbu administrativních a rodinných domů. Kromě výstavby nabízí svým klientům také kompletní servis a všelijaké další služby, které mají něco společného s bydlením [13].

Firma podporuje mnohé sportovní kluby a sportoviště v blízkosti svých vytvořených projektů pro pohodlí svých nových rezidentů. Finepem je podporován pražský mládežnický fotbal, konkrétně tedy například SK Dolní Měcholupy. Svými příspěvky nepodporuje pouze sportovní kluby, své peníze dále věnuje v oboru kultury, vědy a nadačním organizacím, mezi které můžeme zařadit kupříkladu Dobrá rodina o.p.s. [14].

4.4 Hlavní účastník projektu – Hinton a.s. (generální dodavatel)

V roce 2011, kdy v České republice ještě probíhaly důsledky finanční krize z roku 2008 a stavební sektor byl stále v poklesu, Jan Fidler spolu s předními osobnostmi českého stavebnictví Zdeňkem Burdou, Petrem Šimonem a Petrem Dvořákem založili stavební společnost HINTON s úmyslem zaměřit se výhradně na privátní sektor [15].

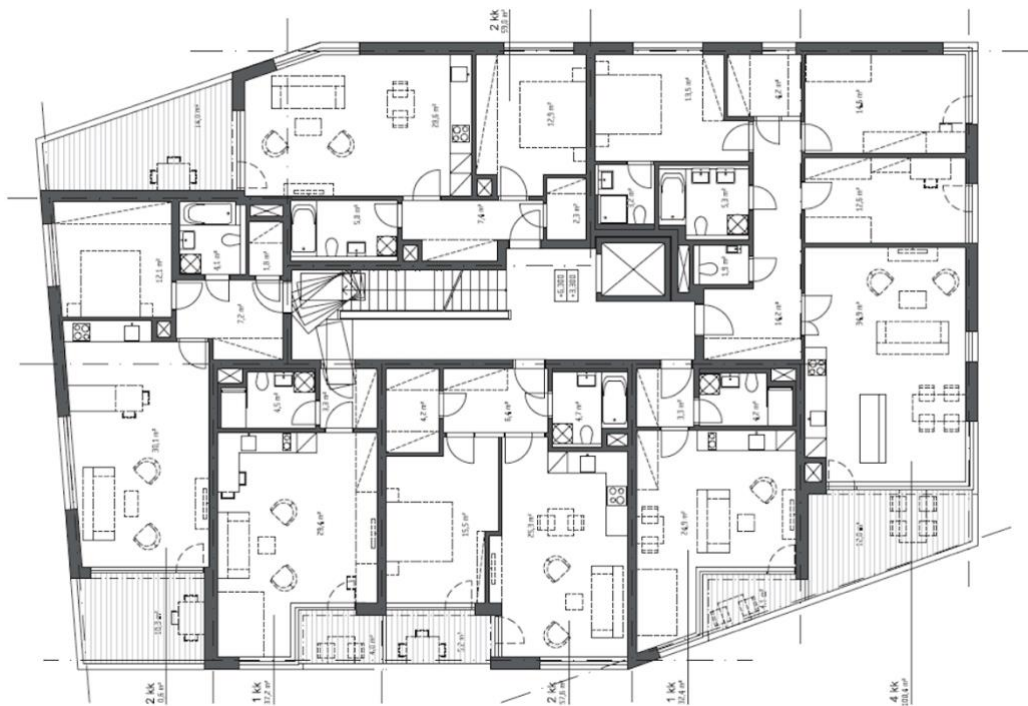
HINTON velmi rychle získal pozici na trhu a již v roce 2015 dosáhl obratu přesahujícího 1 miliardu korun. Během 10 let své existence se roční obrat společnosti HINTON, která zaměstnává 130 lidí, zvýšil na hranici 1,7 miliardy korun [15].

Během svého desetiletého působení se HINTON stal jednou z předních stavebních firem v České republice, za což získal několik ocenění, včetně Stavby roku a Ceny Svazu podnikatelů ve stavebnictví [15].

4.5 Typy bytové jednotek

Výstavba projektu je rozdělena do dvou etap, které se provádějí po dosažení přibližně 50-55 bytů. Do první etapy patří bytový dům označen pod písmenem A a bytový dům pod písmenem B. Druhá etapa pokračuje bytovým domem C a D. Bytový soubor je

tedy složen ze čtyř samostatných budov, které jsou propojeny přízemním nebo podzemním podlažím. Technické podlaží je umístěno na odvrácené straně budov, zapuštěné pod terémem, zatímco na straně obrácené k ulici slouží jako přízemí. Toto podlaží obsahuje technická zázemí a vstupy do budovy, stejně jako parkovací stání. Ve všech bytech je zajištěno dostatečné osvětlení a sluneční světlo v souladu s platnou legislativou. Objekt A má 5 nadzemních podlaží, zatímco objekty B, C a D mají 4 nadzemní podlaží s ustupujícím podlažím. Každý objekt má na každém podlaží 6 bytů, což znamená celkem 24 bytů v celém bytovém souboru. Pro každý byt je v objektech nejméně 1 parkovací stání [12].



Obrázek 6 - Půdorys typického podlaží budovy (zdroj: [12])

Kategorie bytu	Procentuální zastoupení v součtu čistých ploch všech místností bytu celku	Velikost bytů (m ²)	Velikost terasy, balkonu (m ²)
1 kk	13 %	34 m ²	cca 4 m ²
2 kk	55 %	56 m ²	cca 9 m ²
3 kk	14 %	81 m ²	cca 11 m ²
4 kk	18 %	115 m ²	cca 13 m ²

Tabulka 1 - Skladba bytů a jejich velikosti (zdroj: [12])

Vzhledem k atraktivní poloze a luxusnímu standardu bytů je momentálně dostupná pouze jedna bytová jednotka z celkového počtu 108. Jedná se o prostornou bytovou jednotku v pátém patře budovy A ve velikosti 4KK [12].

5 Klientské změny v jednotlivých fázích výstavby developerského projektu U Sluncové

Investor umožňuje budoucímu majiteli nemovitosti provádět klientské změny, které umožní přizpůsobit si zakoupený byt jejich osobním preferencím. Rozsah a organizaci těchto klientských změn stanovuje investor. Klient obvykle může navrhnout drobné úpravy, jako posunutí nebo odstranění příček v bytě, změny ve umístění elektrických prvků nebo umístění rozvodů sanitární techniky. Také je možné provést drobné úpravy v dispozici bytu, jako změny ve velikosti jednotlivých místností, jejich zvětšení nebo zmenšení apod. Nicméně není možné zasahovat do celkové koncepce budovy nebo bytu (posunutí nosných stěn, zvětšování zastavěné plochy atd.) [16].

5.1 Obecná pravidla

V Interiérovém studiu společnosti Finep CZ a.s. v Lannově paláci se zabývají řešením změn a úprav interiérů. Ceny, které uvádí, jsou vyjádřeny v českých korunách a nezahrnují daň z přidané hodnoty (DPH). Sazba DPH pro nadstandardní vybavení bytových jednotek odpovídá sazbám daně, které se vztahují k předmětům daně. V případě malometrážních bytů, které jsou zdaněny sazbou 15 %, bude i nadstandardní vybavení daněno 15 % DPH. Při stanovení cen nadstandardních materiálů a výrobků se řídí

aktuálními doporučenými maloobchodními cenami výrobců. Aby zajistili kvalitu, společnost nakupuje nadstandardní výrobky od dodavatelů za tuto cenu, nepřijímají akční slevy ani ceny od internetových prodejců [12].

Při dispozičních změnách nejsou povoleny zásahy do fasád, oken, topení, balkonů, teras, lodžii a společných prostor domu. Stejně tak nelze jakýmkoli způsobem zasahovat do nosných částí konstrukce domu, mezibytových stěn a instalačních jader (např. posuny, změny velikosti atd.). Budoucí kupující si pro výběr standardního či nadstandardního vybavení bytu domlouvá schůzku osobně nebo telefonicky v kanceláři naší společnosti Finep v Lannově paláci na Praze 1 přímo s interiérovým poradcem. Každému domu je přiřazen jeden interiérový poradce, takže celkem potřebí na tento projekt čtyři osoby [12].

Výběr standardního a nadstandardního vybavení má právo provést pouze budoucí kupující, který je uveden ve Smlouvě o budoucí smlouvě o převodu vlastnictví jednotky, a je povinen předložit tuto smlouvu při výběru. Kromě toho je budoucí kupující povinen na požádání předložit doklad totožnosti nebo plnou moc [12].

V případě, že některý výrobek z nabídky výrobce bude vyřazen, bude odpovídajícím způsobem nahrazen. Stejně tak, pokud dojde k ukončení spolupráce se společností dodávající materiály (například koupelnové nebo podlahové studio), určí náhradní společnost, se kterou bude pokračovat v spolupráci [12].

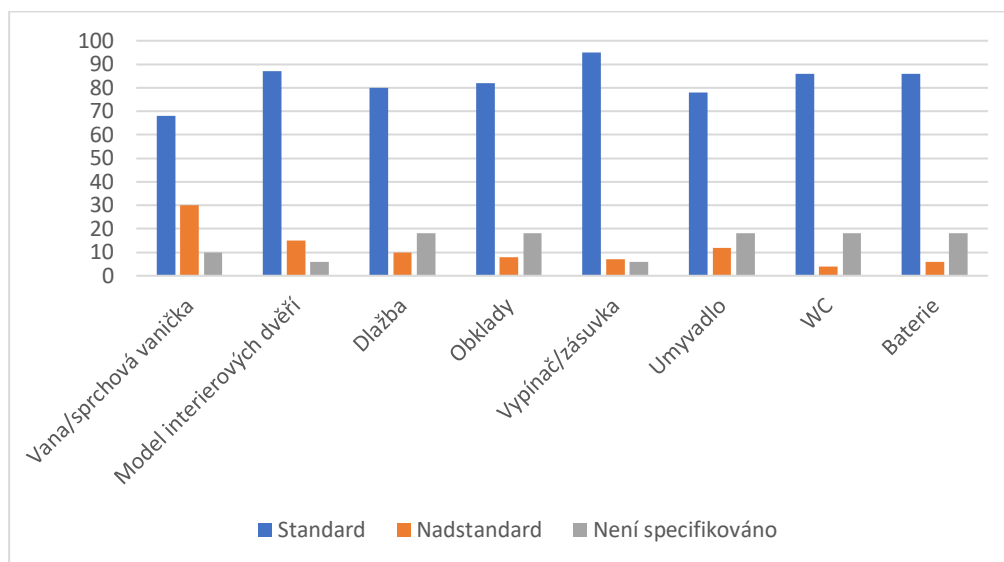
Kompletní výběr nadstandardního vybavení a dispozičních změn bytu podléhá schválení interiérovým poradcem nebo projektantem. Je důležité poznamenat, že ceník možných změn může být aktualizován během průběhu výstavby [12].

Kompletní výběr standardního a nadstandardního vybavení bytu včetně dispozičních změn je nutné uzavřít nejpozději do 30 dnů od první schůzky s interiérovým poradcem, s ohledem na harmonogram. Samotný výběr musí být podepsán nejpozději v termínu stanoveném v harmonogramu. Pokud se nepodaří dodržet stanovený termín, může být klientský výběr zamítnut. Každý další výběr vybavení bytové jednotky, změna nebo doplnění již vybraného standardního nebo nadstandardního vybavení, je zpoplatněn částkou 2 500 Kč [12].

V půdorysech bytů jsou uvedeny kóty, které slouží pouze informativním účelům a ukazují umístění koncových elementů, zařizovacích předmětů a spárořezů obkladů a dlažeb.

V případě, že požadovaná dispoziční změna vyvolá další dispoziční změnu, bude tato změna zpoplatněna [12].

Pokud budoucí kupující nepodepíše smlouvu s koupelnovým studiem do čtyř týdnů od první návštěvy interiérového studia Finepu, ztrácí možnost vybrat si v koupelnovém studiu "Standardní a nadstandardní vybavení". Následně zástupce prodávajícího, tedy interiérového studia, určí vybavení tohoto bytu výběrem ze standardní nabídky [12].



Graf č. 2 - Ukázka statistiky klientských změn v koupelně (zdroj: [12])

5.2 Rozdělení termínových sekcí

Začátek výstavby tohoto projektu započal v listopadu 2021, a od té doby probíhá intenzivní a precizní práce na realizaci projektu. Během této doby se podstupují různé úpravy a změny, které mají za cíl zajistit dokonalost a splnění individuálních požadavků budoucích majitelů. Harmonogram klientských výběrů je rozdělen do termínových sekcí viz níže [12]:

A. Zásahy do železobetonových a nosných konstrukcí

Provádí se změny v železobetonových a nosných konstrukcích včetně osazení zámečnických výrobků a rozvodů v nich [12].

Termínová sekce	Patro	Konečný termín pro výběr
	1.NP	Březen 2021
	2.NP	Duben 2021

A	3.NP	Květen 2021
	4.NP	Červenec 2021
	5.NP	Srpen 2021

Tabulka 2 - Termínová sekce zásahů do železobetonových a nosných konstrukcí (zdroje: [12])

B. Dispoziční změny

Uvnitř bytových jednotek se provedou dispoziční změny. Budou upraveny nenosné příčky a nainstalována pouzdra pro posuvné dveře. Zároveň se určí typ zárubní pro vnitřní dveře [12].

Termínová sekce	Patro	Konečný termín pro výběr
B	1.NP	Květen 2021
	2.NP	Červen 2021
	3.NP	Červenec 2021
	4.NP	Srpen 2021
	5.NP	Říjen 2021

Tabulka 3 - Termínová sekce dispozičních změn (zdroj: [12])

C. Dispoziční změny

V rámci dispozičních změn uvnitř bytových jednotek se provedou i úpravy rozvodů technologií. Zahrnují zazdívané prvky zařizovacích předmětů (např. závěsný systém pro toaletu, bidet) a ukončení rozvodů vodovodu, kanalizace, elektroinstalace a vytápění a vzduchotechniky (digestoř a větrání koupelny/WC). Součástí této části je i určení přesné polohy, rozteče, průměrů a otvorů ve zdivu [12].

Termínová sekce	Patro	Konečný termín pro výběr
B	1.NP	Květen 2021
	2.NP	Červen 2021
	3.NP	Červenec 2021
	4.NP	Srpen 2021
	5.NP	Říjen 2021

Tabulka 4 - Termínová sekce dispozičních změn (zdroj: [12])

D. Obklady, dlažby, vany a vaničky

Specifikují se obklady a dlažby (koupelna, WC, chodba, komora, kuchyňský kout) včetně systému pokládky. Stanoví se také ukončovací lišty a provede se spárování. Specifikují se vany a sprchové vaničky bez změny osazení a připojení v porovnání s hrubými rozvody uvedenými v části "C". Dále se určí rozsah podhledů z dřevěných sklopných konstrukcí (SDK) [12].

Termínová sekce	Patro	Konečný termín pro výběr
B	1.NP	Leden 2022
	2.NP	Leden 2022
	3.NP	Únor 2022
	4.NP	Únor 2022
	5.NP	Březen 2022

Tabulka 5 - Termínová sekce obkladů, dlažeb, van a vaniček (zdroj: [12])

E. Zařizovací předměty a koncové prvky elektro

Specifikují se zařizovací předměty (koupelna, WC), radiátory v koupelně, úpravy vzduchotechniky a koncové prvky elektroinstalace. Při této specifikaci nedochází ke změnám v osazení oproti hrubým rozvodům uvedeným v části "B/C" [12].

Termínová sekce	Patro	Konečný termín pro výběr
B	1.NP	Leden 2022
	2.NP	Leden 2022
	3.NP	Únor 2022
	4.NP	Únor 2022
	5.NP	Březen 2022

Tabulka 6 - Termínová sekce zařizovacích předmětů a koncových prvků elektro (zdroj: [12])

F. Podlahové krytiny

Specifikují se podlahové krytiny s výjimkou dlažeb. Pro dlažby se odkazuje na část "D" [12].

Termínová sekce	Patro	Konečný termín pro výběr
B	1.NP	Listopad 2021
	2.NP	Listopad 2021
	3.NP	Prosinec 2021
	4.NP	Prosinec 2021
	5.NP	Leden 2022

Tabulka 7 - Termínová sekce podlahových krytin (zdroj: [12])

G. Malby a nátěry

Specifikují se malby a nátěry [12].

Termínová sekce	Patro	Konečný termín pro výběr
B	1.NP	Prosinec 2021
	2.NP	Leden 2022
	3.NP	Únor 2022
	4.NP	Únor 2022
	5.NP	Duben 2022

Tabulka 8 - Termínová sekce maleb a nátěrů (zdroj: [12])

H. Dveře

Specifikují se dveřní křídla, obložkové zárubně a kování. Součástí tohoto procesu je určení výšky osazení obložkových zárubní [12].

Termínová sekce	Patro	Konečný termín pro výběr
B	1.NP	Leden 2022
	2.NP	Únor 2022
	3.NP	Únor 2022
	4.NP	Březen 2022
	5.NP	Březen 2022

Tabulka 9 - Termínová sekce dveří (zdroj: [12])

5.3 Ceny položek v termínových sekcích

V následujícím textu se budeme zabývat cenami za montáž a posun jednotlivých prvků. V rámci této problematiky platí, že cena za posun a montáž se vztahuje na každý jednotlivý kus zvlášť. Další faktorem je cena za posun prvku v rámci jedné místnosti, která platí za maximálně 1 metr běžný posunu daného prvku. Za každý další započatý metr posunu bude účtováno 30% z původní ceny za posun daného prvku. Dále je důležité zmínit, že změny, které nejsou uvedeny v příložené tabulce a jsou technicky proveditelné, budou naceněny individuálně [12].

Níže lze najít pár příkladů z jednotlivých termínových sekcí [12]:

Termínová sekce A, B a C – Dispoziční změny (monolit, zdivo, rozvody technologií)		
A B C	Individuální změny dle přání klienta - nutno odsouhlasit interiérovým poradcem a projektantem	Individuální nacenění
A	Dveřní a ostatní otvory do monolitu	Individuální nacenění
A B	Posunutí dveří	1840 Kč/kus
B	Překlad v příčce pro posuvné dveře do pouzdra do celkové délky 2,1 m	3300 Kč/kus
C	Posun umyvadla (včetně úpravy vývodů zdravotní techniky)	4100 Kč/kus

Tabulka 10 - Termínová sekce A, B a C – ceny bez DPH (zdroj: [12])

Termínová sekce D - obklady + dlažby, vany a sprchové vaničky		
D	3D Vizualizace koupelny/WC	2300 Kč/místnost
D	Přizdívka tl.150 mm	2200 Kč/m ²
D	Montáž dlažby rozměrů větších než 600x600	Individuální nacenění
D	Obezdění rohové vany	3300 Kč/m ²
D	Montáž zrcadla lepeného do obkladu plochy od 0,8 m ² včetně materiálu zrcadla	4200 Kč/m ²

Tabulka 11 - Termínová sekce D – ceny bez DPH (zdroj: [12])

Termínová sekce E - koncové elementy (zdravotechnika, vzduchotechnika, topení a elektro)		
E	Montáž umyvadla navíc (neobsahuje cenu umyvadla)	2400 Kč/kus
E	Montáž závěsného bidetu navíc (neobsahuje cenu bidetu, podomítkové konstrukce a baterie)	3500 Kč/kus
E	Montáž baterie navíc (umyvadlo, vana, sprcha, bidet - neobsahuje cenu baterie)	2200 Kč/kus
E	Montáž koupelnového nábytku - závěsné a umyvadlové skříňky, zrcadlo, atd. (neobsahuje cenu výrobků)	3600 Kč/kus
E	Instalace osvětlení (neobsahuje cenu osvětlení)	1400 Kč/kus

Tabulka 12 - Termínová sekce E – ceny bez DPH (zdroj: [12])

Termínová sekce H - dveře, obložkové zárubně a kliky dveří, vstupní dveře		
H	Montáž posuvných dveří do pouzdra, po stěně (bez ceny dveří)	4350 Kč/kus
H	Montáž nadstandardních dveří - příplatek (bez ceny dveří)	900 Kč/kus
H	Montáž nadstandardní kliky dveří - příplatek (bez ceny kliky)	350 Kč/kus
H	Montáž dveří navíc (bez ceny dveří)	1600 Kč/kus
H	Montáž kliky navíc (bez ceny kliky)	700 Kč/kus

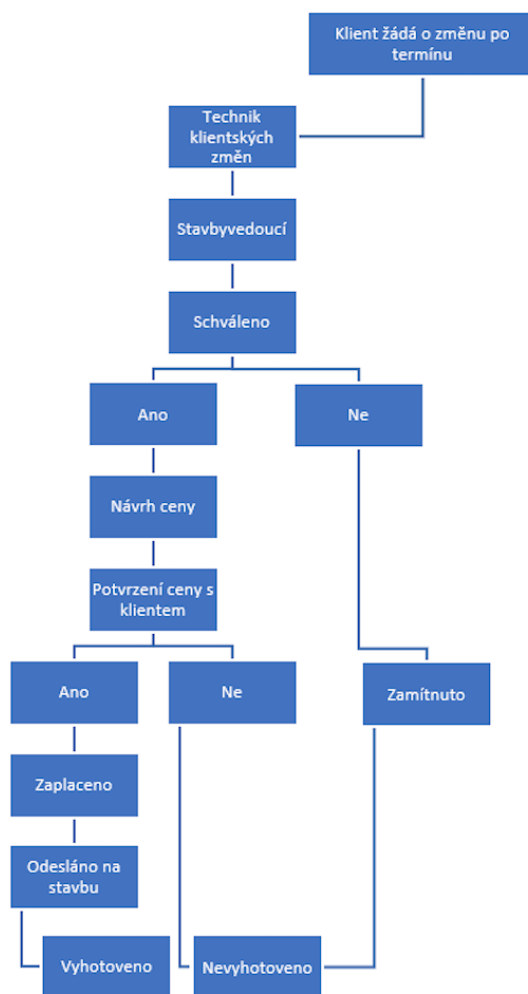
Tabulka 13 - Termínová sekce H – ceny bez DPH (zdroj: [12])

Ceny nadstandardu

Při stanovování ceny nadstandardních materiálů a výrobků se Finep opírá o aktuální doporučené maloobchodní ceny od výrobců. Snaží se zajistit, že společnost nakupuje tyto produkty od dodavatelů za tuto přesně stanovenou cenu. Je důležité poznamenat, že společnost neuznává žádné akční slevy nebo ceny nabízí internetových prodejců [12].

5.4 Vliv cen klientských změn po uplynutí termínů v harmonogramu

Po uplynutí termínu dle harmonogramu klientských změn je nutné požádat o schválení dispozičních a interiérových změn generálního dodavatele stavby. Tyto změny mohou být povoleny pouze za předpokladu, že neovlivní termín dokončení a kolaudace objektu. Existuje však možnost, že generální dodavatel nedovolí tyto změny. Pro ocenění dispozičních změn se použije aktuální postup prací v dané bytové jednotce [12].



Graf č. 3 - Putování klientské změny po uplynutí termínu harmonogramu

5.5 Rizika klientských změn

Rizika ve vztahu k výstavbě a převímce bytů jsou neodmyslitelnou součástí procesu a ovlivňují všechny zúčastněné strany, včetně klienta, dodavatele a objednavatele. Je důležité mít na paměti tyto rizika a přijmout opatření k jejich minimalizaci [20].

5.5.1 Rizika pro klienta

Klient se může potýkat s několika riziky během procesu výstavby a převímky bytů. Prvním rizikem je možnost, že provedení prací nebude odpovídat klientovým představám. Během prohlídky stavby si může klient uvědomit, že jeho původní požadavky se liší od skutečně provedených prací. Materiály, které si klient vybral, se mu nemusí líbit z důvodu jejich kvality, barevnosti, tvaru nebo povrchu. Je tedy důležité, aby klient byl aktivní a sledoval průběh stavby, aby se předešlo takovému nesrovnalostem. Dalším zásadním rizikem je možnost, že developer, jako například Finep, zkrachuje a stavba nebude dokončena. Toto riziko se týká zejména nedostatečného financování projektu, což by vedlo k tomu, že klient by nedostal postavený byt [20].

5.5.2 Rizika pro dodavatele

Dodavatelé také nesou určitá rizika v průběhu výstavby a převímky bytů. Jedním z rizik je nejasnost podkladů pro specifikace změn. Dodavatel nemá dostatečné informace o tom, jak má výsledná práce vypadat, a musí se dotazovat na dodatečné instrukce. Toto může vést k zbytečným zdržením a neefektivitě [20].

Finanční riziko je také důležité zohlednit, protože dodavatel může nést riziko spojené s financováním prací a náklady spojenými s případnými změnami [20].

Dalším rizikem je možnost, že produkt vybraný při klientské změně není v danou chvíli k dispozici nebo byla celkově zrušena jeho výroba. Dodavatelé se musí snažit minimalizovat tato rizika a pečlivě plánovat své dodávky a procesy [20].

V neposlední řadě je důležité také zmínit riziko nedodržení parametru určené kvality. Pokud se parametry určené kvality nedodrží, vady se opravdu stále dokola, dokud není vše v naprostém pořádku v rámci normy [20].

5.5.3 Rizika pro developera

Developeři v procesu výstavby a převímky bytů čelí také několika rizikům. Jedním z rizik je možnost, že technik odpovědný za klientské změny pošle na stavbu nesprávný výběr změn nebo jej pošle v pozdním termínu. Tím může dojít k nepřesným informacím, které nejsou dostatečně jasné pro další dodavatele, což může způsobit komplikace a zpoždění ve výstavbě. Je důležité, aby objednatelé pečlivě kontrolovali technickou dokumentaci a zajistili, aby byly všechny klientské změny přesné a včas předány všem zainteresovaným stranám [20].

Dalším rizikem pro developera je nedostatečná kontrola klientských změn. Pokud se změny nekontrolují pečlivě a nedodrží se standardy kvality, může dojít k vzniku vad, které mohou zůstat nezaznamenány až do převímky bytu. To by mohlo mít negativní dopad na objednavatele v podobě nutnosti oprav a dodatečných nákladů [20].

Aby se minimalizovala rizika ve vztahu k předpřímce a převímce bytů, je nezbytné, aby všichni zúčastnění aktéři byli aktivní, komunikovali a spolupracovali. Klienti by měli být pečliví při specifikaci svých požadavků a sledovat průběh stavby. Dodavatelé by měli úzce spolupracovat s klientem a objednavatelem, aby měli jasné instrukce a minimalizovali nejasnosti. Developer by měl provádět důkladnou kontrolu a audit klientských změn, aby zajistil kvalitu a dodržování standardů [20].

Celkově je důležité si být vědom rizik spojených s předpřímku a převímku bytů a přijmout preventivní opatření a strategie, které minimalizují tato rizika a zajišťují úspěšnou dokončení výstavby [20].

5.6 Zásady smluvních vztahů a právních aspektů

5.6.1 Smlouva o budoucí smlouvě kupní

Konečná kupní cena, která je uvedena ve smlouvě o budoucí smlouvě kupní, může být upravena v případě, že budoucí kupující požádá o změnu provedení a vybavení bytu, jak je uvedeno v článku smlouvy nadstandardní provedení a vybavení. Je důležité poznamenat, že pokud nedojde ke vzájemné dohodě, toto ujednání se nevztahuje na situace, kdy není provedení standardů nebo nadstandardů realizovatelné [12].

Článek smlouvy standardního provedení a vybavení

Bytová jednotka specifikovaná v této smlouvě bude provedena ve standardním provedení podle dohodnutých podmínek, které jsou uvedeny v příloze této smlouvy. Budoucí kupující je povinen v předem stanoveném termínu, který je uveden v harmonogramu klientských změn (příloha této smlouvy), provést výběr standardního vybavení pomocí formuláře "Standardní a nadstandardní vybavení" z nabídky budoucího prodávajícího [12].

Vyplněné formuláře, podepsané budoucím kupujícím a pověřeným pracovníkem budoucího prodávajícího, budou součástí přílohy této smlouvy. V případě, že budoucí kupující neprovede výběr standardního vybavení v stanovených termínech, je budoucí prodávající oprávněn provést výběr za něj [12].

Budoucí prodávající si vyhrazuje právo v případě, že bude některý z výrobků vyřazen z výroby během stavby, písemně vyzvat budoucího kupujícího k dodatečnému výběru jiného standardního vybavení z aktuální nabídky. Budoucí kupující má možnost uplatnit tento dodatečný výběr do 30 kalendářních dnů od doručení výzvy od budoucího prodávajícího, pokud není stanoven jiný termín. Pokud tento dodatečný výběr není proveden v daném termínu, je budoucí prodávající oprávněn tento výběr provést. Tento postup nemá vliv na sjednanou kupní cenu dle smlouvy [12].

Článek smlouvy nadstandardního provedení a vybavení

Budoucí kupující má právo požádat budoucího prodávajícího písemně o změnu vybavení nebo provedení dispozičních a interiérových úprav jednotky nad rámec stanovený ve smlouvě. Tato žádost musí být provedena z nabídky budoucího prodávajícího a ceny za tyto nadstandardní úpravy jsou uvedeny v ceníku klientských změn, který je součástí smlouvy [12].

Požadavky na nadstandardní úpravy a výběr mohou být uplatněny budoucím kupujícím pouze v určeném termínu uvedeném v Harmonogramu klientských změn, který je také součástí smlouvy [12].

Budoucí kupující musí být vědom skutečnosti, že tyto požadavky mohou být realizovány pouze v technickém rozsahu, který je proveditelný a nespورuje technické ani právní normy, ani datum dokončení stavby či celkovou koncepci investora [12].

Cena nadstandardních úprav a vybavení, včetně případných víceprací, které budoucí kupující požaduje po podpisu smlouvy, bude vyřešena písemně na formuláři "Standardní a nadstandardní vybavení", který musí být podepsán oběma stranami smlouvy. Budoucí

kupující je povinen uhradit cenu nadstandardních úprav do 5 dnů od podpisu formuláře poslední smluvní stranou. Pokud cena není zaplacená včas, všechny dohody obsažené ve formuláři ztrácejí platnost a předmět budoucího převodu může být dokončen bez ohledu na budoucího kupujícího [12].

Budoucí prodávající si vyhrazuje právo písemně vyzvat budoucího kupujícího k dodatečnému výběru z nabídky budoucího prodávajícího obsažené v Ceníku, pokud bude některý z výrobků vyřazen z výroby během stavby. Budoucí kupující má možnost uplatnit tento výběr do 30 kalendářních dnů od doručení výzvy od budoucího prodávajícího. Pokud tento dodatečný výběr není proveden včas, budoucí prodávající vybere ekvivalentní výrobek. Tento dodatečný výběr bude řešen dodatkem k smlouvě, který musí být podepsán oběma smluvními stranami nejpozději do 5 kalendářních dnů od provedení dodatečného výběru. Cena za dodatečný výběr musí být zaplacená do 5 kalendářních dnů od podpisu dodatku k smlouvě. Pokud platba není uhrazena do 2 kalendářních dnů po splatnosti, předmět převodu bude dokončen v provedení odpovídajícím standardnímu provedení. Nezaplacením dodatečného výběru zaniká platnost a účinnost dodatku k smlouvě [12].

Do uzavření kupní smlouvy a převzetí jednotky není budoucí kupující oprávněn provádět žádné úpravy na stavbě, ani samostatně, ani prostřednictvím třetích stran [12].

6 Vady a nedodělky a jejich řešení

Podle mého názoru, založeného na pracovních zkušenostech v tomto odvětví stavebnictví, je ve stavebním procesu zapojeno mnoho dalších dodavatelů vedle hlavního generálního dodavatele, kteří spolupracují na dokončení stavby. Téměř nelze předejít tomu, že dokončená stavba nebude vykazovat žádné nedostatky a nedokončené práce. Nicméně je důležité, aby správný proces a průběžná kontrola realizace předcházely těmto nedostatkům. Hlavním cílem je minimalizovat vznik těchto nedostatků a zajistit, aby žádný z nich neměl zásadní vliv na průběh a kvalitu stavby.

Při hodnocení vady díla je nezbytné provést důkladné zkoumání následujících faktorů a kritérií, které mají vliv na stanovení přítomnosti nedostatků a vad ve díle [17]:

- a) Zda dílo splňuje požadavky stanovené objednatelem (obvykle ve smlouvě o dílo).
- b) Zda dílo splňuje běžné standardy a normy.

Dále musí dílo souhlasit s platnými právními předpisy, což se týká zejména jeho schopnosti projít kolaudací. Nicméně fakt, že dílo prošlo kolaudací, neznamená automaticky, že je bez vad.

Z právního hlediska se také považují za vady tzv. nedodělky, nedokončené části díla, tedy části, které chybí [17].

Zhotovitel je zodpovědný i za nedostatky způsobené nízkou kvalitou použitého materiálu při konstrukci. Nedostatky materiálu zahrnují jak skryté, tak zjevné vady, stejně jako vlastnosti, které brání správnému dokončení objednaného díla. Zhotovitel je rovněž zodpovědný za vady materiálu i v případě, kdy si objednatel sám materiál dodal a zhotovitel jej neupozornil na případné nedostatky [17].

Nedodělky představují určitý druh vady, který se týká částí díla, jež nebyly provedeny v souladu se smlouvou o dílo. Rozlišování mezi vadami a nedodělky nemá žádný právní význam v kontextu odpovědnosti za vady. Nedodělek je pouze konkrétní formou vady. Nedodělky obvykle představují vědomé vady, tedy vady, o kterých zhotovitel musel vědět. Z toho důvodu zhotovitel nese odpovědnost za vadu způsobenou nedodělkem, i když ji objednatel uplatní po uplynutí zákonem stanovených lhůt týkajících se vad [17].

6.1 Druhy vad

6.1.1 Zjevné vady

Za zjevnou vadu se označuje takový nedostatek, který by objednatel měl běžnou péčí a pozorností rozpoznat již při převzetí díla. Těmito vadami mohou být například nepravdělně položená dlažba, trhliny ve zdech nebo viditelné nerovnosti podlahy [17].

6.1.2 Skryté vady

Skryté vady nemovitosti jsou nedostatky, které nelze rozpoznat při běžné péči a pozornosti [17]. Existovaly při předání nemovitosti, ale byly odhaleny nebo projeví se až v pozdějším období [18].

Jako příklad lze uvést situaci, kdy spodní izolační vrstvy podlahy na terase byly nesprávně položeny, což není okamžitě patrné při přijímání hotového díla, ale projeví se až po určité době, kdy začne docházet k pronikání vody do spodního bytu [17].

6.2 Postup objednatele, pokud má dílo vady

V případě, že dílo má vady, je nutné, aby objednatel postupoval podle následujících pokynů [19].

Nejprve je důležité, aby objednatel včas oznámil vadu. To znamená, že musí zhotoviteli písemně informovat o konkrétní vadě díla. Je zásadní, aby byla tato vada jasně identifikována, například popisem její povahy, projevu a případného umístění na stavbě. V případě zjevných vad je třeba je zapsat do předávacího protokolu. U skrytých vad, které se projeví až po předání díla, je nezbytné písemně oznámit zhotoviteli existenci vady spolu s identifikací. Toto oznámení musí být doručeno do skončení lhůty stanovené pro oznámení vad [19].

Dále je objednatel povinen vybrat specifické právo, které mu vyplývá z vady. Musí tedy zhotoviteli sdělit své požadavky týkající se vady, což obvykle zahrnuje žádost o odstranění vady nebo slevu z ceny díla. Tento výběr práva musí objednatel sdělit zhotoviteli buď při oznámení vady nebo bez zbytečného odkladu po něm. Je vhodné začlenit tento konkrétní požadavek do písemného oznámení o existenci vad v díle [19].

Pokud zhotovitel nesplní požadavky objednatele, tedy neodstraní vady nebo neuhradí slevu z ceny díla, má objednatel možnost podat žalobu a uplatnit svá práva vyplývající z vad díla [19].

6.3 Vady a nedodělky v jednotlivých fázích výstavby

V průběhu jednotlivých fází výstavby se mohou objevit vady a nedodělky, které mohou mít různé příčiny a dopady na kvalitu a bezpečnost výsledného díla. Níže lze najít přehled jednotlivých fází výstavbového projektu, spolu s konkrétními příklady vad a nedodělků, které se mohou v jednotlivých etapách vyskytnout [20]:

- **Základy a zakládání: Základová spára**

Správné provedení základové spáry je klíčové pro zajištění pevnosti a stability objektu. Základová spára slouží jako důležitý průzkum stavu základů a je nezbytné věnovat jí odpovídající pozornost. Při předání a převzetí objektu je nezbytné, aby geolog nebo alespoň statik projektanta provedli pečlivou kontrolu základové spáry a porovnali ji s projektovou dokumentací. V případě jakýchkoli odchylek je důležité okamžitě konzultovat tyto problémy s projektantem. Zvláštní opatrnost je potřebná u základových spár v soudržných zeminách, kde existuje

reálné riziko rozbřednutí spáry během deště. Proto je nutné zajistit adekvátní ochranu základové spáry proti rozbřednutí [25].

- **Stavební konstrukce: Technologie montáže**

Při instalaci stropní konstrukce je klíčové striktně dodržovat předepsaný technologický postup. Zvláště u stropních nebo střešních konstrukcí s většími rozpětími je důležité správně uspořádat panely tak, aby podpůrné prvky (vazníky nebo průvlaky) nebyly vystaveny asymetrickému zatížení, na které nejsou dostatečně dimenzovány. Je nezbytné zajistit prostorovou tuhost konstrukce po celou dobu montáže. Nedodržení předepsaného technologického postupu může mít vážné důsledky [25]

- **Instalace: Zapojení elektromotorů**

Problémy s vlastními vzduchotechnickými jednotkami často vznikají kvůli špatnému zapojení elektromotorů ve ventilačních komorách a nedemontovaných aretačních dílech po převozu jednotek z výrobního závodu na místo instalace. Příčina těchto problémů spočívá v nedostatečně kvalitní montáži a instalaci elektrických rozvodů. K odstranění této vady je nutné odstranit aretační díly a provést přepojení elektrických rozvodů. Aby se tomuto problému předešlo, je důležité pečlivě kontrolovat aretační díly. Chybné zapojení elektromotorů se projeví při individuálních testech [26].

- **Fasáda a střecha: Zateplovací systémy**

Při aplikaci tepelné izolace se nejčastěji vyskytují problémy způsobené nedostatečným ukotvením izolace, nesazením izolace na sraz, nedodržením předepsané technologické přestávky pro osazení hmoždinek, použitím menšího počtu hmoždinek, než je doporučeno, broušením desek před jejich úplným zatvrdnutím lepidla a nedodržením technologických přestávek při aplikaci vyrovnávací lepicí stěrky a mezi armovací stěrkou a tenkovrstvou povrchovou úpravou [27].

Při aplikaci výztužné tkaniny se často vyskytují problémy v nedostatečném ukotvení tkaniny, špatném překrytí, nedostatečném přesahu v rohových a koutových částech, nedostatečném diagonálním vyztužení otvorů a použití různých druhů tkaniny na stejné ploše [27].

Po provedení finální povrchové úpravy se chyby v nedokonalém sesazení desek a jejich zabroušení projeví ve nerovnoměrném povrchu fasády. Bohužel, oprava těchto problémů je většinou obtížná až nemožná [27].

- Interiéry:

Nedokončené povrchy stěn:

- Nedostatečné provedení omítek, nedokončené malování nebo nekvalitní materiály [20].

Špatně provedená dlažba a podlahové krytiny:

- Nedostatečné vyrovnání podlah, nedostatečná pevnost nebo chybná instalace podlahových materiálů [20].

- Finální úpravy:

Nedokončené malování a lakování:

- Nedostatečné pokrytí povrchů, nedokončené malířské práce nebo špatná kvalita použitých barev a lakování [20].

Nedostatečná kvalita povrchových úprav:

- Chybné nebo nedokončené omítky, nerovnosti na stěnách, nedostatečná úprava povrchů [20].

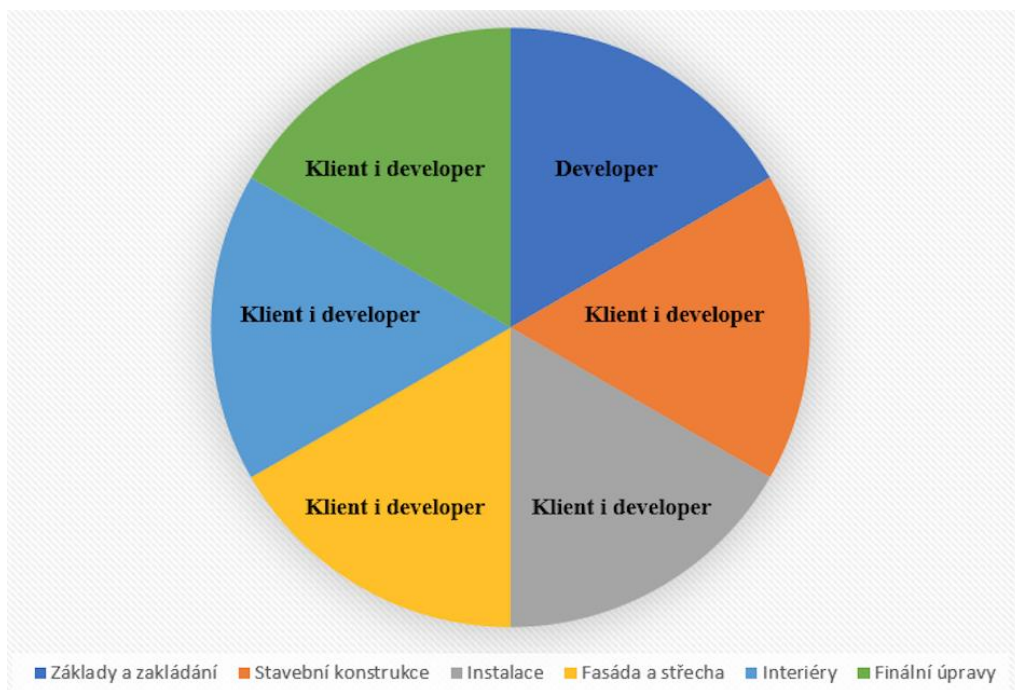
Nedostatečné či chybné osvětlení:

- Neadekvátní osvětlení interiérů, špatně umístěné světelné zdroje nebo nekvalitní osvětlovací zařízení [20].

Nekvalitní sanitární vybavení:

- Problémy s funkčností a kvalitou instalovaných zařízení, například špatně fungující toalety, umyvadla nebo sprchové kouty [20].

Je důležité si uvědomit, že tyto body jsou pouze příklady a skutečné vady a nedodělky se mohou lišit v závislosti na konkrétním projektu a stavební firmě. Důkladný stavební dohled a pravidelná kontrola průběhu stavby jsou klíčové pro minimalizaci těchto problémů a zajištění kvality výstavby [20].



Graf č. 4 - Schéma dohledu nad fázemi výstavby

6.4 Řešení vad a nedodělků v konečných fázích výstavby

Předpřejímka a přejímka bytů s klienty jsou důležitými fázemi v procesu výstavby bytových jednotek. Při těchto krocích je klíčové provést důkladnou kontrolu dokončenosti a kvality bytu před jeho předáním klientovi. Hlavním cílem předpřejímky je zjistit, zda byt byl dokončen v souladu s projektem a technickou dokumentací [20].

Během předpřejímky je nezbytné pečlivě provést kontrolu veškerých stavebních prací, finálních úprav, funkčnosti zařízení v bytě a zhotovení všech klientských změn. To zahrnuje důkladnou kontrolu kvality provedených stavebních prací, povrchových úprav, elektroinstalace, sanitárních zařízení, topení, vodovodních a kanalizačních rozvodů a dalších komponentů. Součástí předpřejímky je také ověření splnění všech požadavků stanovených stavebními normami a předpisy, jako je požární bezpečnost, tepelná izolace, zvuková izolace mezi jednotlivými byty a další technické parametry. Během procesu předávky a přejímky bytu je důležité, aby technik společně s klientem prošel všechny klientské změny a pečlivě je zkontroloval, zda byly správně zhotovené. To zahrnuje například umístění zásuvek podle přání klienta, správný typ dveří nebo shodu barev obkladů. Technik se zaměřuje na tyto detaily a provádí důkladnou kontrolu, aby zajistil, že všechny klientské požadavky byly správně implementovány a odpovídají přání klienta [20].

Přejímka má za úkol oficiálně předat byt klientovi a potvrdit, že byt odpovídá jeho očekáváním a technickým normám. Klient hraje aktivní roli v procesu přejímky a měl by pečlivě prohlédnout všechny části bytu a detailně zkontrolovat jejich stav. Pokud objeví jakékoli nedostatky, měl by je okamžitě nahlásit a pečlivě je zdokumentovat. Je důležité, aby klient při této kontrole byl důkladný, protože po přejímce může být obtížné uplatnit námitky, které nebyly nahlášený v této fázi [20].

Pokud klient objeví nedostatky během přejímky, je důležité je okamžitě nahlásit technickému dozoru investora, který jde na přejímku bytu s nimi. Je vhodné tyto nedostatky pečlivě zdokumentovat, například pomocí fotografií nebo videa, a vyplnit je spolu do dokumentu o přejímce bytu. Důležité je také dodržovat smluvní podmínky a postupovat v souladu s právními předpisy, včetně předem stanovené lhůty pro nahlášení nedostatků po předávce bytu [20].

Generální zhotovitel stavby by měli na nahlášené nedostatky adekvátně reagovat a zajistit jejich opravu v přiměřeném časovém horizontu. Během tohoto procesu je ze strany klienta i developera důležité udržovat pravidelnou komunikaci s generálním zhotovitelem a žádat o pravidelné aktualizace ohledně stavu oprav [20].

Pokud nedostatky nejsou řádně napraveny nebo pokud se objeví další problémy po přejímce bytu, v takovém případě má klient právo se bránit. Prvním krokem je opakované kontaktování generálního zhotovitele nebo developera stavby a žádost o řešení nedostatků. Je důležité vést písemnou komunikaci a pečlivě si uchovávat veškerou dokumentaci spojenou s těmito problémy [20].

Pokud generální zhotovitel nebo developer stavby neřeší nedostatky v přiměřeném časovém horizontu nebo neodpovídají na žádosti klienta, klient má právo vyhledat právní pomoc. Je vhodné konzultovat situaci s právním expertem, který může poskytnout další rady a asistenci při uplatňování nároků klienta [20].

Při kontrole bytu je důležité být důkladný a pečlivý. Prohlédněte si všechny části bytu, včetně skrytých míst, jako jsou stropy, podlahy a zdi, aby se daly odhalit případné nedostatky [20].

V neposlední řadě je důležité mít realistická očekávání. I při pečlivé kontrole a důkladné přejímce bytu se mohou objevit drobné nedostatky nebo problémy. Je důležité zachovat klid a zaměřit se na jejich řešení s generálním zhotovitelem nebo správcem stavby. Soustředit se na konstruktivní a spolupracující přístup, aby se dosáhlo nejlepšího možného výsledku [20].

V případě, že nedostatky nebo problémy přetrvávají i po řádném uplatňování nároků a komunikaci s generálním zhotovitelem, můžete zvážit další kroky. To může zahrnovat podání stížnosti u stavebního dozoru, zapojení právních odborníků nebo řešení sporu prostřednictvím alternativního řešení sporů, jako je mediace nebo rozhodčí řízení [20].

Je důležité si uvědomit, že proces předpřejímky a přejímky bytu je důležitým krokem při vlastnictví nového bytu a může ovlivnit budoucí komfort a spokojenost s nemovitostí. Vyplatí se investovat čas a úsilí do pečlivé kontroly a komunikace s vývojářem nebo správcem stavby, aby se zajistilo, že nový byt bude odpovídat očekáváním a technickým standardům [20].

Každý stavební projekt je individuální a proces předpřejímky a přejímky se může lišit v závislosti na místních právních předpisech a smluvních podmínkách. Vždy je vhodné konzultovat se specializovanými odborníky a využívat služeb zkušených právních expertů, aby byl proces předpřejímky a přejímky co nejúspěšnější [20].

6.4.1 Předpřejímka u projektu U Sluncové

Na projektu U Sluncové, který realizuje společnost Finep CZ a.s., se dle mého názoru, na základě mé pracovní zkušenosti, nejčastěji vyskytují následující vady a nedodělky během předpřejímky:

- Chybějící interiérové dveře: Tato vada je často způsobena generálním dodavatelem, který objednal dveře pozdě nebo jsou poškozeny. Občas se také stává, že dochází ke zpoždění při doručení klientských změn ze strany developera nebo firma Sapeli, subdodavatele zodpovědného za dveře a obložky, posílá vadné nebo nesprávné kusy.
- Poškrábané vnější parapety: Tato vada se často objevuje na vnějších parapetech, které jsou poškozené a vyžadují opravu nebo výměnu.
- Vrypy na hliníkových rámech oken: Jde o nedokonalosti na hliníkových rámech oken, které se projevují vrypy nebo jinými drobnými poškozeními.
- Chybějící sokly kvůli absenci interiérových dveří: Pokud chybí interiérové dveře, může to mít za následek nedodělané sokly, které jsou běžně instalovány po jejich umístění.
- Vada silikonu: Někdy se objevují problémy s aplikací silikonu, například nekvalitní nebo špatně provedená práce s tímto materiálem.

- Nesprávné srovnání a vyrovnaní dlažby na terase: Tato vada se týká teras a zahrnuje nedokonalosti při pokládání dlažby, která není správně položená na křížky.
- Nedokončená předzahrádka: Někdy se stává, že předzahrádka není dokončena, ať už se jedná o chybějící prvky, nedostatečnou úpravu nebo nehotovou údržbu.
- Nehotová výmalba bytu: Tato vada se týká nedokončené výmalby bytu, kde jsou patrné nevyplněné místa, nekvalitní nátěry nebo nedostatečná péče o povrchy.

Společnost Finep CZ a.s. se snaží tyto vady a nedodělky řešit a opravit v souladu s požadavky klientů, aby dosáhla vysoké kvality a spokojenosti. Po jejich identifikaci během předpřejímky se zaznamenávají do protokolu, který je společně s klientem podepsán. Poté je stanoven časový rámec, obvykle 3 měsíce, ve kterém se vady musí napravit a nedodělky dokončit.

Generální dodavatel, subdodavatelé a technický dozor investora spolupracují na odstranění těchto vad a nedodělků. Chybějící interiérové dveře se objednávají znovu, poškrábané parapety se opravují, hliníkové rámy oken se renovují, sokly se dokončují a nedodělaná výmalba se dovede do kvalitního stavu.

Cílem je zajistit, aby při převzetí bytu klienti měli dokončené a bezchybné prostředí, které odpovídá jejich požadavkům. Po provedení oprav a dokončení nedodělků je možné uskutečnit kolaudaci bytového domu a poté klient může přejít k přejímce a převzetí svého bytu.

Společnost Finep CZ a.s. a její technický dozor klade důraz na kvalitu svých projektů a pracuje s klienty a generálním dodavatelem, aby všechny vady a nedodělky byly řádně identifikovány a opraveny. Tím se zajišťuje, že výsledný produkt je v souladu s očekáváními a poskytuje klientům příjemné a funkční bydlení.

6.4.2 Přejímka u projektu U Sluncové

Klient je důkladně seznámen s veškerými funkcemi budovy, včetně zvonků, vstupní haly, garáží, skladů, kontejnerů, prostoru pro kočárky a kol, stejně jako s bezpečnostním a kamerovým systémem, který je instalován v bytových domech. Klient obdrží sadu klíčů a čipů, které mu umožní volný přístup ke všem potřebným prostorům pro pohodlné bydlení. Zároveň se klientovi ukáže jeho parkovací místo v garáži a

přidružená skladová místnost. Je však důležité si uvědomit, že parkovací místo a skladová místnost nejsou automaticky součástí bytu. Klient si tyto prostory musí zvlášť zakoupit.

Poté se společně s klientem prochází byt a provádí se kontrola všech vad a nedodělků, které byly zaznamenány v protokolu z předpřejímky. Cílem přejímky je zajistit, že tyto vady budou opraveny a že se neobjeví žádné nové vady během období mezi předpřejímkou a přejímkou. Jednou z nejčastějších vad na projektu U Sluncové jsou žaluzie na oknech. Tyto žaluzie jsou součástí prémiového standardu a jsou dálkově ovládané u každého bytu. Vady v žaluziích na tomto projektu vznikly, protože byly dodány až krátce před kolaudací a přejímkou, a nebylo možné je dostatečně ověřit a zkontrolovat jejich správnou funkčnost.

Další časté vady se často objevují v blízkosti již identifikovaných vad a nedodělků z předpřejímek. Při opravách často dochází k vzniku nových vad, které zaměstnanci generálního dodavatele nebo subdodavatele nepostřehnou nebo neoznámí. Tyto záležitosti jsou pak zaznamenány ve smluvním protokolu přejímky. Pokud je vada zaznamenána, generální dodavatel se zavazuje opravit ji v určeném termínu. Tyto termíny se pohybují v řádu dnů, týdnů nebo měsíců, v závislosti na konkrétní opravu, například výměnu dveří, obložek nebo skel. Řešení těchto vad je plně v kompetenci generálního dodavatele, který jedná přímo s klientem, zatímco investor sleduje průběh a apeluje na generálního dodavatele k řešení daných problémů. Cílem je zajistit, aby klient byl co nejvíce spokojený s konečným výsledkem.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala problematikou klientských změn ve výstavbových projektech na konkrétním případu developerského projektu U Sluncové společnosti Finep CZ a.s. Cílem práce bylo poskytnout komplexní přehled o těchto oblastech prostřednictvím analýzy tohoto projektu.

V rámci mé práce jsem se zaměřil v první kapitole na projektový management a developerství. V tomto kontextu jsem se seznámil se základními pojmy, včetně projektu a developerského projektu. Dále jsem zkoumal účastníky developerského projektu, jako jsou investoři, projektanti, dodavatelé a uživatelé stavby.

Podrobněji jsem se věnoval výstavbovému projektu a jeho řízení změn. Analyzoval jsem procesy výstavbového projektu, včetně řídicího procesu, procesu projektování a procesu realizace projektu. Zabýval jsem se životním cyklem výstavbového projektu, který zahrnuje předinvestiční fázi, realizační fázi a fázi užívání a provozování stavby. Poté jsem se zabýval řízením změn ve stavebnictví a požadavky objednavatele na změnu.

Konkrétně jsem se zaměřil na projekt developerského investora Finep CZ a.s., nazvaný „U Sluncové“. Prozkoumal jsem lokalitu a základní parametry tohoto projektu. Finep CZ a.s. je hlavním investorem projektu a spolupracuje s generálním dodavatelem Hinton a.s. na jeho realizaci. Projekt zahrnuje různé typy bytových jednotek.

Další část mé práce se týkala klientských změn, které se vyskytly během jednotlivých fází výstavby projektu „U Sluncové“. Zkoumal jsem obecná pravidla týkající se těchto změn, rozdělení termínových sekcí a cen položek v těchto sekcích. Dále jsem analyzoval vliv cen klientských změn na harmonogram projektu a rizika spojená s těmito změnami pro zákazníka, developera a zhotovitele. Zabýval jsem se také zásadami smluvních vztahů a právními aspekty, včetně smlouvy o budoucí smlouvě kupní.

Nakonec jsem se věnoval vadám a nedodělkům v projektu. Identifikoval jsem různé druhy vad, jako jsou zjevné vady a skryté vady, a popsal postup objednatele v případě zjištění vad v díle. Dále jsem se zaměřil na vady a nedodělky v jednotlivých fázích výstavby projektu „U Sluncové“ a jejich řešení, včetně procesů předpřejímky a přejímky.

Tato přímá interakce s reálným projektem mi umožnila získat hlubší vhled do jeho složitosti, zkušeností a praktických aspektů. Setkání s investory, projektanty, dodavateli a uživateli stavby mi umožnilo pochopit důležitost efektivní komunikace a kooperace

mezi všemi zainteresovanými stranami. Tyto interakce také přispěly k mé osobní a profesní zralosti.

V rámci této práce jsem si uvědomil, že úspěšné řízení výstavbových projektů vyžaduje komplexní soubor dovedností. Kromě technických znalostí je klíčová schopnost efektivně komunikovat, spolupracovat a vyjít vstříc potřebám různých zainteresovaných stran. Pochopil jsem důležitost správného plánování, řízení rizik a řešení konfliktů v průběhu projektu.

Tato bakalářská práce představovala pro mě mimořádně cennou zkušenost a příležitost. Díky ní jsem nejen rozšířil své teoretické znalosti o projektovém managementu, developerství a klientských změnách ve výstavbových projektech, ale také jsem měl možnost se osobně seznámit s realitou a výzvami, které tyto projekty přinášejí. Získané zkušenosti a dovednosti mi poskytují pevný základ pro budoucí kariéru, a těším se na to, jak je využiji při řešení budoucích výstavbových projektů.

Celkově lze říci, že tato bakalářská práce splnila svůj cíl poskytnout ucelený přehled o problematice projektového managementu a developerství ve výstavbových projektech a na konkrétním případě ukázat jejich aplikaci a výzvy. Doufám, že tato práce bude sloužit jako cenný zdroj informací a inspirace pro další studium a výzkum v této oblasti.

Seznam použitých zdrojů

- [1] DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9287-5.
- [2] TICHÝ, Milík. *Projekty a zakázky ve výstavbě*. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-009-6.
- [3] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- [4] PROSTĚJOVSKÁ, Zita. *Management výstavbových projektů*. Praha: České vysoké učení technické, 2008. ISBN 978-80-01-04142-0.
- [5] *České stavební standardy* [online]. [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <http://www.stavebnistandardy.cz/default.asp?Typ=1&ID=2&Pop=0&IDm=2448574&Menu=Pojmy%20a%20definice>
- [6] TOMÁNKOVÁ, Jaroslava, Dana ČÁPOVÁ a Dana MĚŠŤANOVÁ. *Příprava a řízení staveb*. Praha: České vysoké učení technické, 2008. ISBN 978-80-01-04166-6.
- [7] Rozdíl mezi stavebním dozorem a technickým dozorem investora. *Mydozorujeme* [online]. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://mydozorujeme.cz/rozdil-mezi-stavebnim-dozaorem-a-technicky-dozaorem-investora/>
- [8] Autorský dozor projektanta. *Projekty budov* [online]. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://www.projektybudov.cz/stavebni-dozory-3/autorsky-dozor-investora/>
- [9] JADRNÍČEK, Jan. Autorský a technický dozor vs. stavební dozor. *Master design* [online]. 2016 [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://www.master-design.cz/blog/obecne/autorsky-a-technicky-dozor-vs-stavebni-dozor>
- [10] Technický dozor stavebníka. *Projekty budov* [online]. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://www.projektybudov.cz/stavebni-dozory-3/technicky-dozor-stavebnika/>
- [11] KLEĚ, Lukáš. *Smluvní vztahy výstavbových projektů*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-953-1.
- [12] Interní zdroje developerské firmy Finep CZ a.s., 2021
- [13] Kdo jsme. *Finep* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.finep.cz/cs/kdo-jsme>
- [14] Podporujeme. *Finep* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.finep.cz/cs/podporujeme>

- [15] O společnosti. *Hinton* [online]. [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.hinton.cz/o-nas/o-spolecnosti>
- [16] Klientské změny. *YIT* [online]. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.yit.cz/prodej-bytu/kupujeme-byt/klientske-zmeny>
- [17] ČERNOHLÁVEK, Josef. Vady stavebního díla, odpovědnost zhotovitele a nároky z vad objednavatele – část I. *Právní prostor* [online]. 5.12.2018 [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/obcanske-pravo/vady-stavebniho-dila-odpovednost-zhotovitele-a-naroky-z-vad-objednavatele-cast-i>
- [18] Co jsou skryté vady nemovitosti a jak je odhalit, ještě než utratíte peníze?. *AZlegal* [online]. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://azlegal.cz/co-jsou-skryte-vady-nemovitosti-a-jak-je-odhalit-jeste-nez-utratite-penize/>
- [19] ČERNOHLÁVEK, Josef. Vady stavebního díla, odpovědnost zhotovitele a nároky z vad objednavatele – část II. *Právní prostor* [online]. 7.12.2018 [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/obcanske-pravo/vady-stavebniho-dila-odpovednost-zhotovitele-a-naroky-z-vad-objednavatele-cast-ii>
- [20] KUBINOVÁ, Silvie, manažer klientských změn [ústní sdělení]. Praha, 9.5.2023.
- [21] Často kladené otázky. *Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě* [online]. [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://www.ckait.cz/casto-kladene-otazky>
- [22] Stanovy spolku. *Asociace developerů* [online]. [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://www.wedevelop.cz/stanovy-spolku/>
- [23] U Sluncové – nové byty. In: *U Sluncové* [online]. [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://www.bytyusluncove.cz/cs>
- [24] Výstavba projektu U Sluncové. In: *Finep* [online]. [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://www.finep.cz/cs/lokality/byty-u-sluncove>
- [25] LADRA, Josef a Ludmila ZAHRADNICKÁ. Základní vady a poruchy pozemních staveb a způsoby prevence - 1. část. *Stavební autorský a technický dozor investora* [online]. 2023 [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: https://www.stavebniklub.cz/oncats3/onb/33/zakladni-vady-a-poruchy-pozemnich-staveb-a-zpusoby-prevence-1-cast-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EqtFPSimURdg_OOzhX2ebJl80ljCH97dmg/?uri_view_type=44&uid=13uILilKxj0BMhFaxELTSEQ&e=1hvVHFxeLclVOXB3X9e_3S46Xj0qWN_ua

[26] LADRA, Josef. Základní vady a poruchy pozemních staveb a způsoby prevence 3. část. *Stavební autorský a technický dozor investora* [online]. 2018 [cit. 2023-05-22].

Dostupné z: https://www.stavebniklub.cz/oncats3/onb/33/zakladni-vady-a-poruchy-pozemnich-staveb-a-zpusoby-prevence-3-cast-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EqtFPSimURdg_OOzhX2ebJIVdcbSKXMsXw/?uri_view_type=36#701

[27] LADRA, Josef. Základní vady a poruchy pozemních staveb a způsoby prevence - 2. část. *Stavební autorský a technický dozor investora* [online]. 2023 [cit. 2023-05-22].

Dostupné z: https://www.stavebniklub.cz/oncats3/onb/33/zakladni-vady-a-poruchy-pozemnich-staveb-a-zpusoby-prevence-2-cast-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EqtFPSimURdg_OOzhX2ebJKPdN1KZ0uviQ/?uri_view_type=36#601

Seznam obrázku

Obrázek 1 - Ovlivnitelnost nákladů v jednotlivých fázích výstavbového projektu.....	16
Obrázek 2 - Grafické znázornění procesu během otevřeného výběrového řízení..	18
Obrázek 3 - Správa a provoz stavby ve fázi užívání.....	22
Obrázek 4 - Bytová výstavba U Sluncové	29
Obrázek 5 - Vizualizace bytové výstavby U Sluncové.....	30
Obrázek 6 - Půdorys typického podlaží budovy	32

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Skladba bytů a jejich velikosti	33
Tabulka 2 - Termínová sekce zásahů do železobetonových a nosných konstrukcí	36
Tabulka 3 - Termínová sekce dispozičních změn	36
Tabulka 4 - Termínová sekce dispozičních změn	36
Tabulka 5 - Termínová sekce obkladů, dlažeb, van a vaniček	37
Tabulka 6 - Termínová sekce zařizovacích předmětů a koncových prvků elektro	37
Tabulka 7 - Termínová sekce podlahových krytin	38
Tabulka 8 - Termínová sekce maleb a nátěrů	38
Tabulka 9 - Termínová sekce dveří	38
Tabulka 10 - Termínová sekce A, B a C – ceny bez DPH	39
Tabulka 11 - Termínová sekce D – ceny bez DPH	39
Tabulka 12 - Termínová sekce E – ceny bez DPH	40
Tabulka 13 - Termínová sekce H – ceny bez DPH	40

Seznam grafů

Graf č. 1 - Požadavky objednavatele na změnu	28
Graf č. 2 - Ukázka statistiky klientských změn v koupelně.....	35
Graf č. 3 - Putování klientské změny po uplynutí termínu harmonogramu	41
Graf č. 4 - Schéma dohledu nad fázemi výstavby	50

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Rozhovor s paní inženýrkou Silvií Kubinovou