

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Návrh komunikační strategie v rámci vybraného  
stavebního projektu na území hlavního města Prahy**

**Design of a Communication Strategy within  
the Selected Construction Project in the Capital City  
of Prague**

**2024**

**Bc. Štěpánka Hlávková**

**Studijní program:** Projektové řízení inovací  
**Vedoucí práce:** Ing. Martin Maštálka, Ph.D.

HLÁVKOVÁ, ŠTĚPÁNKA. *Návrh komunikační strategie v rámci vybraného stavebního projektu na území hlavního města Prahy.* Praha: ČVUT 2024. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Hlávková** Jméno: **Štěpánka** Osobní číslo: **516873**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávací katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Návrh komunikační strategie vybraného stavebního projektu na území Hlavního města Prahy**

Název diplomové práce anglicky:

**Design of a Communication Strategy within the Selected Construction Project in the Capital City of Prague.**

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je navrhnout komunikační strategii pro vybraný stavební projekt na území hlavního města Prahy.

Osnova:

- Rešerše odborné literatury a stanovení cílů práce.
- Systém povolenacích řízení staveb.
- Participace.
- Analýza vybraného stavebního projektu a vyhodnocení možností využití participačních nástrojů pro jeho prosazení.
- Návrh komunikační strategie vybraného stavebního projektu.
- Formulace závěrů a doporučení.

Seznam doporučené literatury:

ČABLOVÁ, M. Prostory: průvodce tvorbou a obnovou veřejných prostranství. Brno: Partnerství, 2013. ISBN 978-80-904918-6-1.  
O'HARE, P. Planning and Participation. Velká Británie: Lund Humphries Publishers, Limited, 2022. ISBN 9781848224278  
PAVLÍK, M. Jak úspěšně řídit obec a region: Cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti. Grada, 2014. ISBN 978-80-247-9374-0.  
PIRC, T. Participation, Culture and Democracy: Perspectives on Public Engagement and Social Communication. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing, 2018. ISBN: 9781527514126.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Martin Maštálka, Ph.D. Institut veřejné správy a regionálních studií MÚVS**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

\_\_\_\_\_

Datum zadání diplomové práce: **08.12.2023**

Termín odevzdání diplomové práce: **25.04.2024**

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Ing. Martin Maštálka, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

\_\_\_\_\_  
doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

\_\_\_\_\_  
prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomanka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studentky

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 25. 04. 2024

Podpis:

## Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala Ing. Martin Maštálka, Ph.D za odborné vedení mé práce, trpělivost, vstřícný přístup a cenné rady.

## Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na propojení projektového řízení a ochrany životního prostředí ve stavebnictví s participací veřejnosti a dodržováním legislativy. Cílem je navrhnout komunikační strategii pro stavební projekt v Praze. Teoretická část definuje projektové řízení a metodiku PRINCE2, zkoumá procesy přípravy projektu včetně účasti veřejnosti. Metodika výzkumu popisuje postup práce. Analytická část hodnotí projekt dle PRINCE2, identifikuje aktéry, cíle a navrhuje časový plán. Návrhová část doporučuje vylepšení komunikační strategie a harmonogramu, a tím splňuje cíl práce.

## Klíčová slova

Projekt, EIA, Stavební zákon, Participace, Komunikační strategie, PRINCE2

## Abstract

The master's thesis focuses on the integration of project management and environmental protection in construction with public participation and compliance with legislation. The aim is to propose a communication strategy for a construction project in Prague. The theoretical part defines project management and the PRINCE2 methodology, examines the processes of project preparation, including public participation. The research methodology describes the work process. The analytical part evaluates the project according to PRINCE2, identifies stakeholders, objectives and proposes a timeline. The recommendation section suggests improvements to the communication strategy and schedule, thereby fulfilling the thesis's objective.

## Keywords

Project, EIA, Building Act, Participation, Communication strategy, PRINCE2

# Obsah

Úvod.....	9
1 Teorie projektu.....	11
1.1 Projektová metodika PRINCE2.....	12
1.1.1 Principy PRINCE2.....	12
1.1.2 Témata PRINCE2.....	13
1.1.3 Procesy PRINCE2.....	13
1.1.4 Prostředí projektu.....	14
1.2 Postup projektové přípravy.....	15
1.3 Zainteresované subjekty ve stavebním projektu.....	16
1.4 Povinnosti subjektů při přípravě a realizaci projektu.....	17
1.5 Principy ochrany veřejného zájmu v projektové činnosti.....	18
1.6 Shrnutí.....	19
2 EIA.....	21
2.1 Počátky ochrany životního prostředí.....	21
2.2 Vznik environmentální politiky.....	22
2.3 Environmentální politika a její cíle.....	23
2.4 Počátky EIA.....	24
2.5 Proces EIA a vstup veřejnosti do procesu.....	24
2.6 Komunikace mezi investory a veřejností.....	26
3 Proces a nástroje územního plánování.....	27
3.1 Příprava územně plánovacích podkladů.....	28
3.2 Územně plánovací dokumentace.....	29
3.3 Další nástroje územního plánování.....	30
4 Stavební zákon.....	31
4.1 Vývoj na našem území.....	32
4.2 Nový stavební zákon 2024: Zrychlení, zjednodušení a digitalizace.....	33
4.3 Proces povolovacího řízení staveb.....	35
5 Participace.....	38
5.1 Příležitosti a limity participace.....	39
5.2 Proces participace.....	40
5.3 Účastníci participace.....	42
5.4 Komunikační strategie.....	43
5.5 Metody využití v rámci participativního plánování.....	44
6 Metodika výzkumu.....	48

7	Hodnocení vybraného stavebního projektu.....	51
7.1	Představení projektu	51
7.1.1	Lokalita	52
7.1.2	Vize investora	53
7.2	Představení respondentů	54
7.3	Definování struktury řízených rozhovorů s klíčovými aktéry	57
7.3.1	Okruhy otázek ke komunikační strategii	57
7.3.2	Okruhy otázek pro hodnocení aktuálního stavu projektu	58
7.4	Aplikace metodiky PRINCE2	59
7.4.1	Vyhodnocení principů	59
7.4.2	Vyhodnocení témat	64
7.4.3	Vyhodnocení procesů	69
7.5	Časová řada projektu s využitím metodiky PRINCE2	73
7.6	Definice cílů komunikační strategie	75
8	Návrh komunikační strategie .....	77
8.1	Návrh participačních aktivit	77
8.2	Návrh harmonogramu	84
8.3	Doporučení pro úspěšnou implementaci komunikační strategie	86
	Závěr.....	87
	Seznam použité literatury.....	89
	Seznam obrázků .....	92
	Seznam tabulek .....	93
	Příloha 1: Rozhovor s Ing. Janem Dvořáčkem.....	94
	Příloha 2: Rozhovor s Peterem Bednárem.....	97
	Příloha 3: Rozhovor s Ing. Milanem Maršálkem .....	99
	Příloha 4: Rozhovor s Ing. arch. Janou Mastíkovou .....	101



# Úvod

V dnešní době se projektové řízení a ochrana životního prostředí stávají klíčovými oblastmi ve stavebnictví, které mají zásadní dopad na kvalitu života a udržitelnost naší společnosti. Efektivní řízení projektů a účinná ochrana životního prostředí jsou úzce spjaty s participací veřejnosti a dodržováním platné legislativy.

I když se investoři často soustředí pouze na formální aspekty komunikační strategie, zahraniční zkušenosti ukazují, že veřejné projednávání projektu před jeho zahájením může usnadnit přijetí finální verze projektu občany.

Cílem práce je navrhnout komunikační strategii pro vybraný stavební projekt na území hlavního města Prahy.

První teoretická část se zabývá vysvětlením základních pojmů projektového řízení a detailněji představuje metodiku PRINCE2, která je široce uznávaná a používaná v projektovém řízení. Dále se zaměřuje na procesy projektové přípravy v rámci stavebního projektu, včetně EIA, územního plánování a povolovacího řízení, a popisuje zapojení veřejnosti do těchto procesů, včetně příležitostí, limitů a komunikačních strategií. Tato část práce poslouží jako základ k hodnocení vybraného stavebního projektu.

Druhá část práce je věnována metodice výzkumu, ve které je popsáno, jakým způsobem byla praktická část vypracována a jaké byly zvoleny kroky k naplnění cíle práce.

V analytické části je nejprve představen samotný projekt a následně pomocí metodiky PRINCE2 zhodnoceno, ve které fázi se projekt nachází, kdo jsou jeho klíčoví aktéři a jak mezi sebou komunikují. Jsou zde identifikovány jejich cíle a zájmy, navržena časová řada projektu a definovány cíle komunikační strategie.

V poslední návrhové části jsou na základě získaných poznatků formulována doporučení pro vylepšení komunikační strategie, participačních aktivit a harmonogramu, a tím i naplněn cíl diplomové práce.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Teorie projektu

Počátky moderního projektového řízení sahají až do padesátých let dvacátého století, kdy byla při plánování a realizaci různých logistických projektů (DuPont) a výzkumně vývojových aktivit (NASA) poprvé použita metoda kritické cesty.

Od té doby prošlo projektové řízení významným vývojem. Vznikly mezinárodní standardy (PRINCE2, PMBOK, ICB), které poskytují doporučení a osvědčené postupy pro úspěšnou realizaci projektů. Projektant by měl být s těmito standardy obeznámen, případně může být i podle jednoho z nich certifikován. (Doležal, 2013)

Pojmy PRINCE2, PMBOK a ICB (IPMA Competence Baseline) představují různé přístupy a rámce v oblasti řízení projektů.

PRINCE2 je kompletní metodika řízení projektů, která poskytuje podrobný procesní přístup pro fáze projektu od jeho zahájení po uzavření. Je strukturovaná kolem sedmi principů, témat a procesů. Detailněji je tato metodika popsána v navazující podkapitole. (Doležal, 2016)

PMBOK (Project Management Body of Knowledge) je oproti tomu spíše průvodce nejlepšími postupy v řízení projektů než striktní metodika. Zahrnuje široký soubor znalostí a procesů potřebných pro úspěšné řízení projektů. Definiuje deset znalostních oblastí a čtyřicet devět procesů řízení projektů, které jsou seskupeny do pěti procesních skupin: iniciování, plánování, realizace, monitorování a kontrola, a uzavření. (PMI, 2021)

ICB (IPMA Competence Baseline) na rozdíl od předchozích dvou standardů vytváří určitý rámec kompetencí, který definuje, co by projektoví manažeři měli znát a být schopni dělat. Zaměřuje se na individuální kompetence potřebné pro úspěšné řízení projektů, programů a portfolií. ICB pokrývá dvacet devět kompetencí rozdělených do tří oblastí: technické kompetence, behaviorální kompetence a kontextové kompetence. Tyto kompetence jsou základem pro certifikační systém IPMA na různé úrovni řízení projektů. (Doležal, 2016)

Projekty se vyznačují tím, že jsou jedinečné, neopakovatelné a odlišné jeden od druhého, což znamená, že není možné aplikovat jeden a tentýž postup stejně na všechny projekty, s výjimkou opravdu základních principů. Tato kapitola představuje hlavní postupy, principy a nástroje projektového řízení, které jsou klíčové pro efektivní správu stavebních projektů. (Proušar, 2008)

## 1.1 Projektová metodika PRINCE2

PRINCE2 je nejoblíbenější metodika projektového řízení, která lze použít v každém typu projektu. Tato metodika, zkráceně PROjects IN Controlled Environments, poskytuje jasný rámec pro úspěšné provádění projektů. Její flexibilita a adaptabilita jí činí oblíbenou volbou pro širokou škálu odvětví a projektů.

Metodika PRINCE vznikla na konci 80. let jako nástroj pro řízení IT projektů pro vládu Spojeného království. V roce 1996 prošla aktualizací a přezkoumáním týmem odborníků na projektové řízení a kontrolním panelem složeným ze 150 organizací z veřejného i soukromého sektoru, aby byla aplikovatelná v širokém spektru průmyslových odvětví.

PRINCE2 se opírá o čtyři základní prvky – principy, procesy, témata a prostředí, jež tvoří jádro úspěchu projektů v každém odvětví.

### 1.1.1 Principy PRINCE2

Tyto principy jsou základem každého projektu a odpovídají na otázku "Proč?".

Definují:

- **Trvalé podnikové zdůvodnění** - Stanovuje ekonomické, sociální či environmentální důvody a obhajuje existenci celého projektu.
- **Role a odpovědnosti** - Přiřazují konkrétní úkoly a autoritu jednotlivým účastníkům projektu, čímž zajišťují jasnou a efektivní organizační strukturu.
- **Učení se zkušeností** - Podporuje sběr a sdílení poznatků během průběhu projektu i po jeho dokončení, což napomáhá jak zlepšení výkonnosti, tak i minimalizaci opakování stejných chyb.
- **Zaměření na produkty** - Defínuje jasné specifikace cílových výstupů projektu a slouží tak zároveň i jako měřítko úspěchu.
- **Řízení po etapách** – Rozkládá projekt na přehledné fáze, což zjednodušuje monitorování a kontrolu postupu.
- **Řízení podle výjimky** - Zavádí efektivní mechanismy pro reagování na nepředvídané situace, čímž zvyšuje schopnost projektu adaptovat se na změny.
- **Přizpůsobení se prostředí projektu** - Zdůrazňuje, že každý projekt je unikátní a vyžaduje individuální přístup, který reflektuje specifické vnější i vnitřní faktory.

Tento flexibilní rámec umožňuje projektům optimalizovat své postupy a metodiky tak, aby co nejefektivněji splnily své cíle a potřeby.

### 1.1.2 Témata PRINCE2

Témata projektového řízení v metodice PRINCE2 se zaměřují na konkrétní otázku "Co?" a obsahují klíčové aspekty, které je nezbytné zvážit a řešit při provádění projektu.

Patří sem:

- **Obchodní případ** - Analyzuje ekonomické zdůvodnění projektu.
- **Organizace** - Určuje strukturu týmu a role členů.
- **Kvalita** - Zajišťuje soulad s požadovanými standardy.
- **Plány** - Stanovují cíle a rozvrh prací.
- **Rizika** - Identifikují a minimalizují rizikové faktory.
- **Změny** - Řídí a schvalují změny v průběhu projektu.
- **Pokrok** - Sleduje aktuální stav a výsledky projektu.

Tato témata poskytují strukturovaný rámec pro plánování, implementaci a řízení projektových aktivit a přispívají k dosažení úspěšných výsledků projektu.

### 1.1.3 Procesy PRINCE2

Procesy v metodice PRINCE2 poskytují strukturovaný rámec pro řízení projektů od počátku až do konce jejich životního cyklu. Procesy PRINCE2 určují, co by mělo být provedeno a kdy.

Těmito procesy jsou:

- **Zahájení projektu**, kdy se podává žádost o nový projekt, takzvaný mandát projektu. Mandát projektu je velmi stručný, nastiňuje pouze důvod, proč je projekt nezbytný, a čeho by měl ideálně dosáhnout. Cílem této fáze je se ujistit, že společnost splnila všechny předpoklady pro zahájení projektu. Pokud je mandát schválen, pak osoba, která projekt iniciovala, předloží podrobnější shrnutí projektu (takzvaný project brief), které popisuje projektovému týmu a zúčastněným stranám, jak a kým bude projekt veden.
- **Nastavení projektu** - Vedoucí projektu hodnotí a posuzuje project brief na základě podnikového zdůvodnění a proveditelnosti pro další kolo schválení či zamítnutí projektu. Vedení projektu se v této fázi rozhoduje, co musí udělat pro to, aby zorganizovalo a zrealizovalo každý schválený projekt, a co a jak budou delegovat projektovému manažerovi.
- **Řízení projektu** - Projektový manažer vytváří dokumentaci o zahájení projektu, včetně komplexního plánu projektu a základních linií pro 6 výkonnostních cílů: čas, náklady,

kvalitu, rozsah, rizika a přínosy. Dokumenty o zahájení jsou odeslány vedení projektu ke schválení. Jakmile to vedení schválí, práce začíná.

- **Kontrola etapy** - Projektový manažer rozděluje projekt na dílčí části a ty předává manažerům týmů k dokončení. Projektový manažer dohlíží na průběh plnění cílů během každé etapy a zasahuje, pokud je potřeba překonat určité překážky či opravit případné chyby. Manažeři týmů koordinují podrobnou denní práci a slouží jako spojka mezi projektovým manažerem a jednotlivými členy týmu, aby se zajistilo, že všechno jde podle plánu.
- **Řízení přechodu mezi etapami** - Projektový manažer kontroluje postup vůči project brief a zajišťuje, že dodávky splňují očekávanou kvalitu. Vedení projektu hodnotí dokončené dílčí cíle a buď je schvaluje, nebo žádá o revize či změny.
- **Řízení dodávky produktu** - Projektový manažer a vedení projektu přezkoumávají každou etapu, aby zajistili, že projekt postupuje podle plánu a splňuje požadované parametry. Na každém přezkumu vedení projektu rozhoduje, zda pokračovat v další etapě, nebo projekt úplně zamítnout. Projektoví manažeři společně s týmem projektu se zpětně dívají na dosavadní práci, zaznamenávají si důležité poznatky a hledají způsoby, jak se v další fázi zlepšit.
- **Ukončení projektu** - Když je projekt dokončen, projektový manažer uzavírá všechny otevřené případy, včetně dokumentace, výsledků a reportů.

#### 1.1.4 Prostředí projektu

V každém projektu se skrývá jeho vlastní jedinečnost, každý má svůj vlastní charakter a specifika, která je třeba brát v úvahu. A právě zde vstupuje do hry flexibilita metodiky PRINCE2. Ta umožňuje dynamicky přizpůsobit prostředí projektu podle jeho konkrétních potřeb a podmínek. Tato adaptabilita je klíčová pro dosažení maximálního úspěchu. Když se prostředí projektu ladí na míru, šance na naplnění jeho cílů a očekávání všech zúčastněných stran se výrazně zvyšují. Ve světě projektového řízení je schopnost přizpůsobit se měnícím se podmínkám a požadavkům neocenitelná, a PRINCE2 právě tuto schopnost poskytuje.

Vytvoření správné organizace projektu je jako sestavení skládačky, kde každá součást musí zapadnout na správné místo, aby výsledný obraz byl kompletní a funkční. Rozdělení odpovědnosti, určení komunikačních kanálů a zajištění harmonické spolupráce všech částí projektu jsou klíčovými prvky této skládačky. Bez nich by projekt mohl ztratit svůj směr a cíl. Kvalitní struktura řízení vytváří pevný základ pro úspěch, zatímco jasné rozdělení odpovědnosti

zajistí, že každý ví, co od něj očekáváme. To všechno napomáhá k úspěšnému dokončení projektu a maximalizaci jeho přínosů pro organizaci. (TSO, 2017)

## 1.2 Postup projektové přípravy

Během přípravy stavebního projektu v souladu se stavebním zákonem a za dohledu autorizované osoby se realizují jednotlivé nebo navazující zakázky projektové činnosti. Toto komplexní řízení projektu vyžaduje sérii promyšlených kroků zahrnující širokou škálu analýz a přípravných činností. Tento proces usnadňuje rozhodování o tom, zda v projektu pokračovat, případně jakým směrem se dále ubírat. (ČKAIT, 2022)

Je-li od samého začátku zřejmé, kdo je hlavním zúčastněným subjektem projektu, je vhodné zapojit dotčené osoby do procesu plánování. Opominutí podnětů hlavních zúčastněných stran může vést k zásadním nedostatkům v návrhu projektu.

Pro zorientování se v problematice návrhu projektu je užitečné si uvědomit základní manažerskou hierarchii zodpovědnosti za výsledky, které zahrnují:

- **Výstupy** - Konkrétní výstupy specifikují, co bude projektový tým realizovat a za co nese přímou zodpovědnost. Tým předpokládá, že následně dojde k definované změně nebo naplnění cíle.
- **Cíl** - Je to důvod, proč se vytvářejí výstupy. Je příčinou investice do výstupů. Cíl projektu určuje, jakou konkrétní změnu má projekt zajistit a jaký je požadovaný stav na konci projektu. Každý projekt má jen jeden cíl, který musí být konkrétně ohraničen.
- **Přínosy** - Každý projekt přináší své vlastní přínosy, které popisují očekávané výhody po jeho realizaci. Tyto přínosy jsou často součástí nějakého širšího záměru a mohou vyžadovat další projekty nebo akce k dosažení dlouhodobých cílů. (Doležal, 2013)

Důležitou otázkou z pohledu projektanta je, kdo je investorem projektu. Nezáleží na tom, zda je to investor v rámci organizace nebo zvenčí. Klíčové je porozumět jeho vizi, což je zpravidla cíl, kterým se řídí celý projekt. Domluva s investorem je nezbytná pro správnou formulaci cíle projektu a zajištění investic do výstupů, které povedou k dosažení cíle. (Roušar, 2008)

Aby byl projekt úspěšný, je třeba dále pečlivě zvážit a zodpovědět několik klíčových otázek. Níže uvedené kroky jsou základním kamenem pro plánování a správu projektů.

## **Definice cíle**

Nejdůležitější otázkou je pochopení cíle projektu tak, aby bylo jasné, čeho se chce dosáhnout, jaké jsou odhadované náklady a jak dlouho může trvat jejich realizace. Dále, jaký je zamýšlený výsledek projektu a proč je jeho realizace důležitá. Jasná definice cíle je základem pro úspěšné řízení projektu.

## **Rozsah plánování**

Po pochopení cíle je nutné určit, co vše bude projekt zahrnovat, koho se týkat, jaké bude mít dopady na okolí a jakým způsobem bude probíhat. Plánování projektu zahrnuje identifikaci přínosů, odhad nákladů, včetně zdrojů financování a časový harmonogram.

## **Rizika a krizová komunikace**

Projektant musí pečlivě zvážit možná rizika a připravit plán i pro případ, že by se něco nepovedlo. Zohlednění nejistot a připravenost na jejich řešení je klíčové pro úspěch projektu.

## **Řízení a monitorování**

Aktivní řízení projektu je nezbytné pro udržení harmonogramu a dodržení rozpočtu. Průběžné monitorování a aktualizace plánu jsou klíčové pro úspěch projektu.

## **Závěr a zhodnocení**

Po dokončení projektu je důležité provést zhodnocení výsledků a vyhodnotit dosažené cíle. Tento krok umožňuje získat užitečné poznatky pro budoucí projekty a zlepšení procesu řízení projektů.

Každý projekt je jedinečný, a proto je důležité individuálně přistupovat k jeho řízení a plánování. Tyto strategické kroky poskytují rámec pro úspěšné provedení projektu a minimalizaci rizik spojených s jeho realizací. (Doležal, 2013)

## **1.3 Zainteresané subjekty ve stavebním projektu**

Stavební zákon stanovuje, kdo je zapojen do stavebního projektu, patří sem mimo jiné:

### **Projektant**

Jedná se o fyzickou osobu, která má oprávnění k provádění projektové činnosti ve výstavbě, a to na základě autorizačního zákona. Působí jako účastník výstavby a vykonává činnosti mezi které patří zpracování územně plánovací dokumentace, územní studie a projektové dokumentace. Projektant může být chápán v širším slova smyslu jako fyzická osoba, která může



zastávat různé role v rámci firmy, jako je například hlavní, vedoucí nebo zodpovědný projektant. (ČKAIT, 2022)

### **Stavebník (investor)**

Za stavebníka může být označen klíčový subjekt v investiční výstavbě, což může být fyzická nebo právnická osoba investující finanční prostředky do stavby, tedy investor.

### **Zhotovitel stavby**

V této práci se jedná o stavebního podnikatele. V praxi je někdy použit i termín dodavatel stavby. Jako zhotovitel může provádět stavbu jen stavební podnikatel, který při její realizaci zabezpečí odborné vedení provádění stavby stavbyvedoucím. (Židek, 2023)

## **1.4 Povinnosti subjektů při přípravě a realizaci projektu**

Povinnosti subjektů zapojených do stavebního projektu stanovuje stavební zákon.

### **Odpovědnost projektanta**

Projektant je zodpovědný za správnost, úplnost a celistvost územně plánovací dokumentace, územních studií a dokumentace pro územní rozhodnutí, s důrazem na ochranu veřejných zájmů a koordinaci s příslušnými úřady. Při zpracování dokumentace je povinen postupovat podle právních předpisů a zajistit, aby statické a jiné výpočty byly přezkoumatelné. Pokud projektant není schopen zpracovat některé části dokumentace, musí si přizvat kvalifikovanou osobu s potřebným oprávněním. Projektant nenes odpovědnost za odchylky od projektové dokumentace vzniklé během výstavby, které neschválil. (Zákon č. 283/2021 Sb., § 162, 2024)

V procesu zpracování územně plánovací dokumentace je projektant povinen dodržovat jednotný standard a předávat pořizovateli vybrané části dokumentace. Projektant je dále zodpovědný za bezpečnost realizace staveb podle jeho projektové dokumentace a za to, aby stavba byla proveditelná dle této dokumentace. To zahrnuje také zajištění technické a ekonomické kvality projektu technologického zařízení a jeho dopadů na životní prostředí. (ČKAIT, 2022)

Projektovou dokumentací se rozumí dokumentace pro povolení stavby, rámcové povolení, povolení změny využití území a pro provádění či odstranění stavby. (Zákon č. 283/2021 Sb., § 157, 2024)

Obsah projektové dokumentace je vymezen v § 158 Stavebního zákona

### **Odpovědnost stavebníka (investora)**

Stavebník má povinnost zajistit potřebnou dokumentaci pro projednání záměru. Pokud zákon vyžaduje, aby projektovou dokumentaci zpracovala oprávněná osoba, musí stavebník zajistit, aby tuto dokumentaci zpracovala ona, pokud sám takové oprávnění nemá.

Stavebník je povinen umístit štítek s identifikačními údaji o stavbě na viditelném místě u vstupu na staveniště před zahájením provádění nebo odstraňování stavby. Tento štítek zůstane na místě až do dokončení stavby, vydání kolaudačního rozhodnutí nebo odstranění stavby. U rozsáhlých staveb lze použít jiný vhodný způsob označení s uvedením údajů ze štítku.

Stavebník je povinen informovat stavební úřad o jednotlivých fázích výstavby stanovených v podmínkách povolení, aby bylo možné provést kontrolní prohlídku, a pokud možno, aby se této prohlídce sám zúčastnil. Dále je povinen oznámit stavebnímu úřadu plánované zahájení zkušebního provozu. (Zákon č. 283/2021 Sb., § 160, 2024)

Po zahájení stavby až po její dokončení musí stavebník zajistit uchování všech povinných dokladů a dokumentace podle § 167 písm. c) a d). Pokud není zároveň vlastníkem stavby, je povinen tyto dokumenty předat vlastníkovi stavby nejpozději po jejím dokončení nebo kolaudaci. (Zákon č. 283/2021 Sb., § 161, 2024)

### **Odpovědnost zhotovitele**

Zhotovitel je zejména povinen zajistit bezpečnost a ochranu života, zdraví, životního prostředí a majetku. Pokud by se vyskytl jakýkoliv problém, který by tyto aspekty ohrožoval, je povinen okamžitě o tom informovat stavební úřad. Kromě toho musí mít zhotovitel na stavbě přítomného stavbyvedoucího nebo stavební dozor, dodržovat technické požadavky a normy, provádět zkoušky a měření podle předepsaných pravidel. Je též povinen dodržovat rozhodnutí stavebního úřadu a zajistit, aby specifické práce na stavbě prováděly pouze osoby s příslušným oprávněním. Zhotovitel musí vést stavební deník nebo záznam o průběhu stavby. (Zákon č. 283/2021 Sb., § 163, 2024)

## **1.5 Principy ochrany veřejného zájmu v projektové činnosti**

Již samo rozdělení činností ve výstavbě ve stavebním zákonu na vybrané a projektové činnosti zdůrazňuje ochranu veřejného zájmu v oblastech s vyšším rizikem z hlediska ochrany veřejnosti před negativními výsledky neodborné činnosti. Sám pojem autorizace, který garantuje vyšší úroveň zpracovatele pro zákazníka a stát jako reprezentanta veřejnosti, byl

poprvé uplatněn v českém právním řádu v roce 1992 a klade tak výrazně vyšší nároky na kvalifikaci autorizovaných osob. (Žídek, 2023)

Ochrana veřejného zájmu je zajištěna komplexní soustavou předpisů stavebního práva, které tvoří hierarchickou strukturu odpovídající složitosti a důležitosti jednotlivých staveb. Mezi klíčové prvky této ochrany patří princip udržitelného rozvoje území, který se snaží najít rovnováhu mezi ochranou životního prostředí, ekonomickým růstem a sociální soudržností. Tento princip uspokojuje současné potřeby, aniž by ohrožoval podmínky pro budoucí generace. Dále sem spadá ochrana nezastavěného území, která dbá na zachování volných ploch a krajinářského rázu krajiny. A neodmyslitelně sem i patří samotný stavební zákon, který stanovuje různé požadavky podle typu a významu stavby. S rostoucí složitostí a důležitostí stavby se zvyšuje i úroveň ochrany.

Velmi důležitou součástí stavebního práva je i veřejné projednání stavebních záměrů, které zajišťuje zapojení veřejnosti do procesu rozhodování. Zde je významná účast státních orgánů, zejména při složitějších projektech, čímž je zajištěno dodržování veřejného zájmu.

Autorizace pro určité typy projektů a staveb zase zaručuje vysokou úroveň odbornosti zpracovatelů. Nové formy kontroly, jako je například účast autorizovaných inspektorů na stavbě, přináší další ověření dodržování požadavků a standardů během procesu stavby.

Principy stanovisek a rozhodnutí orgánů chránících veřejné zájmy jsou klíčové pro prosazování veřejného zájmu v rámci stavebních projektů. Ochrana práv osob dotčených stavebními projekty zajišťuje spravedlivý postup a ochranu jejich zájmů. (ČKAIT, 2022)

Tato opatření tvoří základní pilíře ochrany veřejného zájmu a jsou klíčová pro udržitelný a odpovědný rozvoj stavebnictví. Zajištění ochrany veřejného zájmu je nepopíratelně důležité, avšak zároveň projektanty často zatěžuje množstvím byrokratických povinností, které jim brání v rozhodování o technicky správných řešeních. Tato komplikovanost odvádí projektanty od jejich primárního úkolu, a to je navrhování kvalitních staveb. Proto byly v roce 2018 zahájeny práce na rekodifikaci veřejného stavebního práva s cílem výrazného zjednodušení a zrychlení příslušných procesů. Nový stavební zákon nabyl účinnosti 1. ledna 2024. (Žídek, 2023)

## **1.6 Shrnutí**

Vypracování strategických kroků, variantních studií a analytických podkladů tvoří zásadní součást přípravy stavebního projektu umožňující investorovi si zvolit optimální architektonické, technické a ekonomické řešení stavby. V rámci přípravy projektu jsou

zohledněny různé faktory, jako je cena pozemků, zaměstnanost, dostupnost pracovní síly, infrastruktura, klimatické podmínky, ochrana přírody a veřejné zájmy.

Cílem těchto studií a podkladů je poskytnout investorovi podrobné informace a analýzy, které mu pomohou při rozhodování o realizaci projektu a volbě vhodné varianty řešení při řízení projektu. Výsledkem je formulace konkrétního investičního záměru pro investora. Je zásadní, aby byly cíle a požadavky projektu jasně definovány před zahájením práce na něm, což přispívá k zajištění správného provedení projektu a minimalizaci rizik spojených s jeho realizací. Projektové podklady tak představují klíčový nástroj pro strategická rozhodnutí a pro komunikaci v rámci přípravy a realizace stavebního projektu. (ČKAIT,2022)

## 2 EIA

Posuzování vlivů na životní prostředí (EIA) je proces, který v České republice upravuje zákon 100/2001 Sb. v souladu s právem Evropské unie. Tento zákon stanovuje postup fyzických a právnických osob, správních orgánů a územních samosprávných celků (obcí a krajů) při tomto posuzování. Posuzování vlivů na životní prostředí se vztahuje na specifické záměry a koncepce, které by mohly vážně ovlivnit životní prostředí. Jeho smyslem je získat odborné podklady pro rozhodnutí a opatření v souladu s příslušnými právními předpisy, přispívající k udržitelnému rozvoji společnosti. (Zákon č. 100/2001 Sb., § 1)

V tomto zákoně se posuzují vlivy na populaci, veřejné zdraví a životní prostředí. Tedy vlivy na živočichy, rostliny, ekosystémy, biologickou rozmanitost, půdu, vodu, ovzduší, klima, krajinu, přírodní zdroje, majetek a kulturní dědictví, včetně jejich vzájemných působení a souvislostí. Při posuzování se klade i důraz na evropsky významné druhy, ptáky a evropská stanoviště. (Zákon č. 100/2001 Sb., § 2)

Po vymezení pojmu EIA tato kapitola objasňuje některá důležitá historická fakta a následně samotný proces posuzování vlivů na životní prostředí a kdy do něj vstupuje veřejnost. Zároveň popisuje potřebu a důležitost interakce veřejnosti, investorů a státu, která určuje rozsah a účinnost výsledků EIA. Kapitola končí určitou výzvou pro proces EIA.

### 2.1 Počátky ochrany životního prostředí

Znečištění a ničení životního prostředí jsou historickými jevy, doprovázejícími vývoj lidstva od jeho vzniku. Archeologické a písemné svědectví, včetně staré řecké a latinské literatury, dokumentují devastaci přírodního prostředí již před více jak 2000 lety. S příchodem průmyslové doby, nárůstem populace a objemu výroby začala frekvence negativních jevů růst. První výrazné signály byly zaznamenány ve 40. a 50. letech. Mezi ně například patřila smogová událost ve městě Donora v Pensylvánii, kde zemřelo 70 lidí, a tzv. Velký londýnský smog v roce 1952, kde zemřelo více jak 4 000 lidí. Mezi další významné události patřil požár řeky Cuyahoga (Cleveland, Ohio) v roce 1969, která po masivním znečištění ropnými produkty začala hořet v délce několika kilometrů nebo havárie tankeru Torrey Canyon v roce 1967, ze kterého se vypustilo do moře 120 tisíc tun ropy. (Moldan, 2021)

Mezi první významné autory, kteří se ochranou životního prostředí začali zabírat, patří Rachel Carsonová a její kniha Tiché jaro z roku 1962. Autorka v ní odhalila negativní dopady pesticidu DDT na širokou škálu živočichů, což vyvolalo kontroverze, ale zároveň změnilo povědomí

o nebezpečí celkového systému devastace životního prostředí. Carsonová přispěla k pochopení, že tato znečištění a devastace nejsou nebezpečné jen samy o sobě, ale že představují mnohem vážnější hrozbu v celém systému a ohrožují životní prostředí, kde vše se vším vzájemně souvisí a navzájem se ovlivňuje, ačkoliv to nemusí být vždy na první pohled patrné. (Carsonová, 2021)

Mezi další významné práce, které se zaměřily na globální projevy ohrožení životního prostředí patří kniha *The Population Bomb* (Ehrlich 1968), která se zabývá problematikou rychlého růstu populace na planetě. A dále článek z roku 1966 nazvaný *Ekonomika přicházející z vesmírné lodi Země* (Boulding 1966), ve kterém Kenneth Boulding kritizoval tehdejší ekonomický systém v souvislosti s ochranou životního prostředí. V tomto článku vyzval k přechodu k cyklické ekonomice, která šetří zdroje a recykluje odpady. Zároveň varoval, že bezprostřední hrozba nevzniká z nedostatku přírodních zdrojů, ale spíše znečištěním různými škodlivinami z odpadů. (Grey House Publishing, 2017)

Impulzem pro pochopení zranitelnosti Země byly také ikonické snímky Země z povrchu Měsíce pořízené v rámci mise Apollo v roce 1969. Tato událost pomohla lidem lépe pochopit, jak je důležité Zemi chránit před důsledky vlastní činnosti a udržovat si zdroje, které nám poskytuje. (Moldan, 2021)

Environmentální uvědomění vzniklo a postupně rostlo díky angažovanosti občanské společnosti a neúnavné práci aktivistů, jak jednotlivců, tak nově vznikajících skupin. A to zejména ve Spojených státech amerických, které byly předním průkopníkem v tomto směru. Jedním z vrcholů spontánní společenské aktivity iniciované studenty byl Den Země, který se poprvé konal v USA 22. dubna 1970, s účastí 20 milionů lidí. Od té doby probíhá každoročně po celém světě. Veřejnost tak postupně začala chápat vážnost situace. (Earth Day, 2023)

## **2.2 Vznik environmentální politiky**

Vzhledem k tomu, že veřejnost je tvořena voliči politických stran, vlád a parlamentů, začaly se environmentální problémy velmi rychle řešit, a to i přijímáním nových zákonů. V USA byl již v roce 1963 přijat zákon na ochranu ovzduší a v následujících letech několikrát zpřísněn. V roce 1968 proběhla důležitá konference UNESCO o užívání a ochraně biosféry, což posílilo povědomí o významu biosféry. Mezinárodní organizace, včetně WMO, ILO, WHO, FAO, vyhlásily programy na ochranu životního prostředí. Občanská společnost byla aktivní skrze organizace jako Mezinárodní svaz ochrany přírody (založena 1948) a Světový fond na ochranu přírody (založen 1961). Vznikly také důležité mezinárodní úmluvy, např. smlouva o Antarktidě v roce 1959, která vyhlásila kontinent za Společné dědictví lidstva a omezovala na něm

komerční aktivity. V roce 1963 byla uzavřena smlouva mezi USA, Velkou Británií a Sovětským svazem o částečném zákazu jaderných zkoušek, jako reakce na katastrofálně se zvyšující radioaktivní pozadí atmosféry a velmi nebezpečný radioaktivní spad. (Moldan 2021)

Po těchto environmentálních problémech, jakými jsou znečištění atmosféry, vliv pesticidů, změny klimatu a dopady na biodiverzitu bylo dále prokázáno, že je v kritickém stavu i stratosférická ozonová vrstva. V návaznosti na to se 5. června 1972 konala konference OSN o lidském životním prostředí ve Stockholmu, kde se stanovily hlavní zásady environmentální politiky, platné dodnes. Ty zahrnují mimo jiné právo člověka na kvalitní životní prostředí, zachování přírodních zdrojů pro současné a budoucí generace, obnovu a zkvalitnění životodárných obnovitelných zdrojů, odpovědnost člověka za ochranu prostředí a moudré nakládání s přírodou, která se na Zemi vyvíjela po miliony let. 5. červen je od té doby prohlášen za Světový den životního prostředí

Konference OSN ve Stockholmu v roce 1972 byla historickým milníkem, položila trvalý základ celému dnešnímu pojetí ochrany životního prostředí v globálním měřítku i na národních úrovních. Podnítila zformulování systematické politiky ochrany životního prostředí, reprezentované obvykle na úrovni vlád, většinou ministerstvy životního prostředí, a podporované zákony na ochranu prostředí. V reakci na ni se ve vyspělých zemích ukotvila environmentální politika s cíli, zákony a institucionální podporou pro péči o vodu, ovzduší, odpady a živou přírodu. Tato politika se ustanovila na lokální, národní i globální úrovni a stala se významnou součástí veřejného zájmu a důležitým veřejným statkem. (Moldan 2021)

## **2.3 Environmentální politika a její cíle**

Úkolem environmentální politiky je řídit společenský vývoj a chování v souladu s mezinárodně dohodnutými zásadami. Po Summitu Země v Riu de Janeiro v roce 1992 se environmentální politika stala součástí politiky udržitelného rozvoje. Po roce 2015 se stala klíčovým prvkem Agendy udržitelného rozvoje OSN do roku 2030, která obsahuje 17 Globálních cílů udržitelného rozvoje. K dosažení těchto cílů jsou klíčové oblasti jako je vzdělávání, vědecký výzkum, územní plánování, péče o veřejné zdraví, technologický rozvoj a další. Účelem environmentální politiky je minimalizovat škodlivé dopady lidské činnosti na životní prostředí a napravit případné škody. Zároveň vyzývá k odpovědnému zacházení s přírodou v procesu koevoluce lidí a přírody. Environmentální politika se provádí transparentními nástroji v demokratickém režimu a týká se široké škály oblastí společnosti, včetně soukromého sektoru a občanů.

Tak jak je v politice běžné, i zde se setkáváme s řešením konfliktů. Někdy je totiž nezbytné se vyrovnat nejen s nesrovnalostmi mezi různými soukromými či skupinovými zájmy a zájmem veřejným, ale také mezi různými kategoriemi veřejných zájmů, včetně potenciálního konfliktu mezi ochranou lidských svobod a ochranou životního prostředí. K nalezení optimálního způsobu života je klíčová spolupráce mezi jednotlivými zainteresovanými stranami a chuť najít společné optimální řešení. V tomto kontextu je adekvátní úroveň environmentální regulace nezbytným prvkem. (Moldan,2021)

## **2.4 Počátky EIA**

EIA označuje systematické zkoumání možných dopadů rozvojových záměrů na životní prostředí před samotnou realizací. Od zavedení tohoto procesu do legislativy ve Spojených státech v roce 1969 se vyžaduje, aby předkladatel prokázal, že realizace daného záměru je v souladu s ochranou životního prostředí. Od té doby se zároveň může do procesu zapojovat i veřejnost, která může vznášet námítky a přispívat svými návrhy k minimalizaci negativních vlivů na životní prostředí.

Po zavedení procesu EIA ve Spojených státech pochopily jeho význam i Evropské země, a tak ho začaly také postupně implementovat. Evropská hospodářská komise ve svém druhém akčním programu životního prostředí v roce 1977 uznala, že EIA je nezbytným a vhodným nástrojem pro péči o životní prostředí a prevenci znečištění. V roce 1985 vydala Rada Evropského Společenství směrnici 85/337/EEC o hodnocení vlivů určitých projektů na životní prostředí, čímž se stal proces posuzování vlivů na životní prostředí v zemích Evropského Společenství standardním nástrojem ochrany životního prostředí.

V české republice byla EIA poprvé zavedena v roce 1992 zákonem České národní rady č. 244/1992 Sb. o posuzování vlivů na životní prostředí. V současné době ji upravuje zákon č. 100/2001 Sb. o posuzování vlivů na životní prostředí. (MŽP, 2023)

## **2.5 Proces EIA a vstup veřejnosti do procesu**

Veřejnost může vstoupit do procesu Posuzování vlivů na životní prostředí (EIA) obvykle ve fázi veřejného projednání, kdy jsou projekty a jejich environmentální dopady představeny veřejnosti k diskusi a posouzení. Tato fáze umožňuje veřejnosti vyjádřit své názory, obavy a připomínky ohledně navrhovaných projektů a jejich dopadů na životní prostředí.

Nejprve však proces EIA začíná předběžným projednáním, kdy zákon ukládá povinnost příslušnému úřadu a dotčeným orgánům nejprve uvažovaný záměr včetně variant řešení



projednat s oznamovatelem nebo předkladatelem ještě před předložením oznámení, dokumentace, oznámení koncepce nebo vyhodnocení (pokud ho o to oznamovatel nebo předkladatel požádá). Tato povinnost zahrnuje i doporučení předběžného projednání s dalšími dotčenými orgány, územními samosprávnými celky a dalšími subjekty. Příslušný úřad a dotčené orgány jsou též povinny poskytnout informace o životním prostředí podle zvláštního právního předpisu (pokud je o to oznamovatel nebo předkladatel požádá). (Zákon č. 100/2001 Sb., § 15)

Následně příslušný úřad zveřejní informaci o místě a času konání veřejného projednání záměru, bylo-li nařízeno, a to neprodleně po jejím obdržení. Tuto informaci vyvěsí i na své úřední desce po dobu nejméně 15 dnů spolu s dalšími dokumenty a informacemi souvisejícími s posuzováním. Mezi ně patří především oznámení, závěr zjišťovacího řízení, posudek a stanovisko. Zveřejnění informací má sloužit k transparentnosti a umožnit veřejnosti nahlédnutí do průběhu posuzování vlivů na životní prostředí. (Zákon č. 100/2001 Sb., § 16)

Příslušný úřad má povinnost zajistit, aby toto veřejné projednání proběhlo do 30 dnů po uplynutí lhůty pro vyjádření k dokumentaci a pořídit zápis obsahující zejména údaje o účasti a závěry z projednání a dále z něj pořídit zvukový záznam. Tento zápis z veřejného projednání je následně zaslán oznamovateli, dotčeným správním orgánům a dotčeným územním samosprávným celkům a zveřejněn na internetu. (Zákon č. 100/2001 Sb., § 17). Náklady spojené s veřejným projednáním a se zveřejňováním dle § 17 odst. nese příslušný úřad. (Zákon č. 100/2001 Sb., § 18)

Státní správu v oblasti posuzování vlivů na životní prostředí vykonává ministerstvo a orgány kraje. (Zákon č. 100/2001 Sb., § 20) Ministerstvo a orgány kraje mají přidělené specifické úkoly v rámci tohoto procesu. Ministerstvo je ústředním správním úřadem v této oblasti a vykonává vrchní státní dozor. Dále má za úkol dle tohoto zákona zajistit posuzování několika předepsaných záměrů a koncepcí. Mimo jiné i komunikuje s Evropskou komisí ohledně této problematiky a zajišťuje mezistátní posuzování záměrů a koncepcí. (Zákon č. 100/2001 Sb., § 21)

Orgány kraje pak mají ministerstvem přidělené úkoly ohledně posuzování záměrů a koncepcí, zejména v případech, kdy dotčené území spadá do jejich působnosti. Dále mají povinnost vydávat stanovisko k posouzení vlivů provádění územního plánu na životní prostředí. (Zákon č. 100/2001 Sb., § 22)

Proces posuzování vlivů na životní prostředí je velmi důležitý zejména proto, že se do něj může zapojit široká veřejnost a vnést do něj své připomínky a názory. To je klíčové zejména

v případech zásahů do krajiny. Na státní správě pak je, aby odlišila oprávněné argumenty od emotivních proslovů a transparentně vysvětlila důvody svých rozhodnutí.

## **2.6 Komunikace mezi investory a veřejností**

Systematický sběr informací a komunikace se zainteresovanými stranami ve fázi přípravy dokumentace umožňují postupné vyladění záměrů tak, aby byly ohleduplnější k životnímu prostředí. Pokud je komunikace úspěšná, lze se setkat i s případy, kdy se ještě před územním řízením podaří zablokovat projekty, které by mohly mít výrazně negativní dopady na životní prostředí. Bohužel jsou ale i takové případy, kde se domluvit moc nedaří. Jedná se zejména o komunikaci mezi investory a veřejností.

Na začátku každého procesu posuzování vlivů na životní prostředí stojí investor se svým záměrem umístit ho do konkrétního prostoru. V případě soukromého investora je lokalita často již předem určena tím, že investor daný pozemek vlastní, nebo má možnost ho získat. Po komplexním posouzení dopadů na životní prostředí může být závěr i takový, že navrhovaný záměr je z hlediska vlivů na životní prostředí poté plně akceptovatelný. I přesto, že by si veřejnost často uměla představit v té samé lokalitě realizaci zcela odlišného záměru, který by byl rovněž ekologicky přijatelný nebo dokonce pro dané místo vhodnější.

Komunikace mezi investory a veřejností stále poskytuje prostor ke zlepšení. S ohledem na rostoucí důležitost začleňování ochrany životního prostředí do komunikační strategie firem lze očekávat postupné zlepšování v této oblasti, ve které je komunikace se všemi zúčastněnými stranami klíčovým prvkem. (MŽP, 2021)

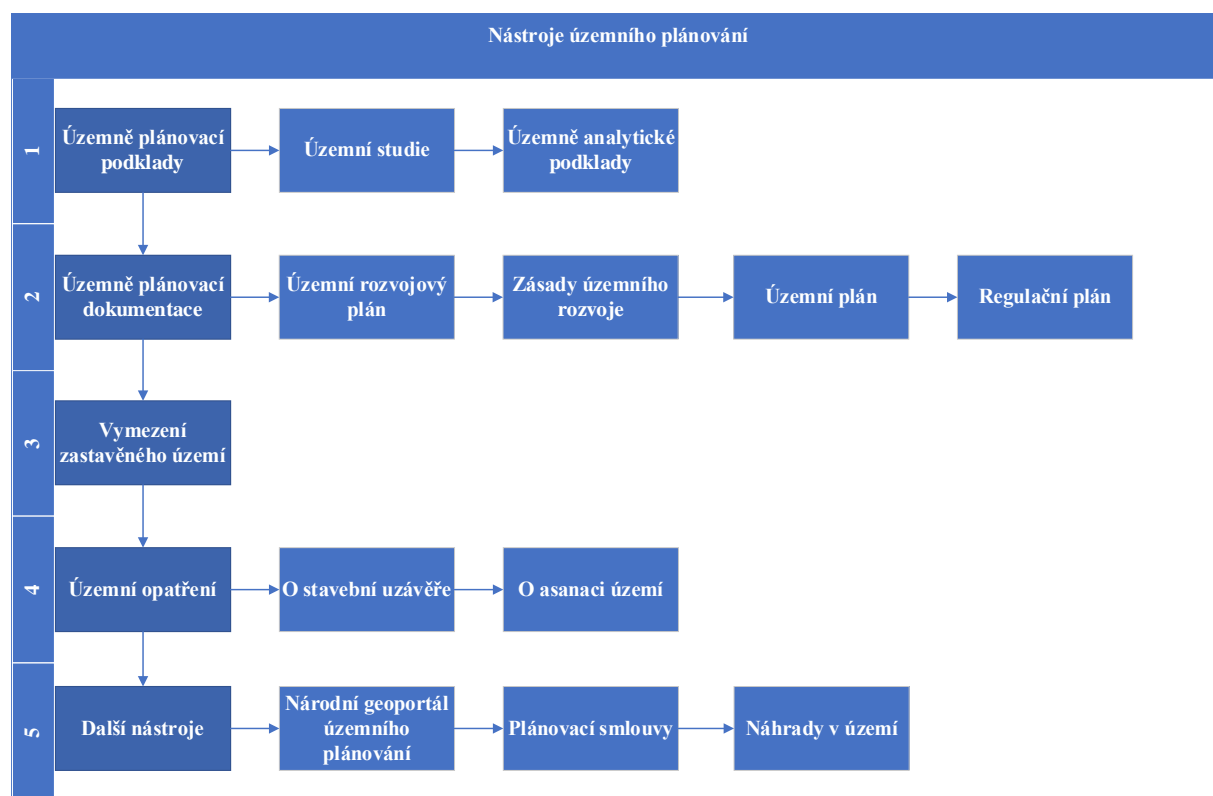
### 3 Proces a nástroje územního plánování

Zpracování územní studie a různých typů územně plánovací dokumentace představuje samostatný okruh v projektové činnosti. Stavební zákon vyžaduje, aby tyto dokumenty byly zpracovány autorizovanou osobou. Nejčastěji se to týká územního a regulačního plánu, včetně účasti na veřejném projednání a poskytnutí výkladu.

Územní plánování je klíčovým prvkem pro udržitelný rozvoj území. Spojuje ochranu životního prostředí, hospodářský růst a společenskou soudržnost. Vedle vytváření koncepcí pro rozvoj a ochranu územních hodnot se zaměřuje i na koordinaci veřejných a soukromých záměrů využití území. Důležitou součástí je také vymezení ploch a koridorů pro veřejně prospěšné stavby a opatření, včetně infrastruktury, zeleně, občanské vybavenosti a veřejných prostranství, s možností vyvlastnění v extrémních situacích.

Zároveň územní plánování chrání nezastavěné území a nové zástavby jsou definovány až po důkladném posouzení a zohlednění územně plánovací dokumentace. Podmínky pro výstavbu a využití území jsou stanoveny v územní dokumentaci, která se stává závazným nástrojem územního plánování.

Obrázek 1 Proces územního plánování



Zdroj: MMR (2021), vlastní zpracování

Proces pořízení územně plánovací dokumentace se nyní díky novému stavebnímu zákonu výrazně zrychluje, a to zejména díky současnému jednání s dotčenými orgány a veřejností a možnosti úprav bez opakovaných jednání. (MMR, 2021)

### **3.1 Příprava územně plánovacích podkladů**

V tomto procesu je nejprve potřeba zpracovávat dokumentaci, která následně poslouží jako podklad pro realizaci stavby. Projektová příprava může často i výrazně přesáhnout lhůtu samotné výstavby. Od počátečního záměru stavebníka a při dodržení standardních úředních lhůt obvykle uplyne dlouhá doba, než příprava dospěje k prvnímu milníku, kterým je zahájení stavby – předání staveniště a zahájení prvních prací. Účast autorizované osoby je nezbytná v určitých fázích stanovených zákonem. Je žádoucí, aby tato osoba – autor díla, projektant nebo hlavní projektant, byla zapojena do celého procesu přípravy stavby a dohlížela i na její provádění (autorský dozor). Tento požadavek je důležité propagovat a dodržovat, aniž by to snižovalo úlohu dalších kvalifikovaných osob v procesu.

Stavební zákon nyní nabízí různé variantní postupy s cílem urychlit a zjednodušit celý proces, které odpovídají charakteru a velikosti stavby. To umožňuje investorovi a projektantovi strategickou volbu, jaký postup si zvolí - zda tradiční postupy projektové přípravy, či je nahradí alternativními metodami. Navzdory tomu zůstávají některé základní druhy zakázek, které vyžadují postupy autorizované osoby a mohou být začleněny do různých obchodních případů, pokud jde o zajištění akce ze strany investora. Zpracování územně plánovací dokumentace je specializovanou disciplínou, do které se zapojují autorizovaní architekti, urbanisté a inženýři s příslušnými odbornostmi. (ČKAIT, 2022)

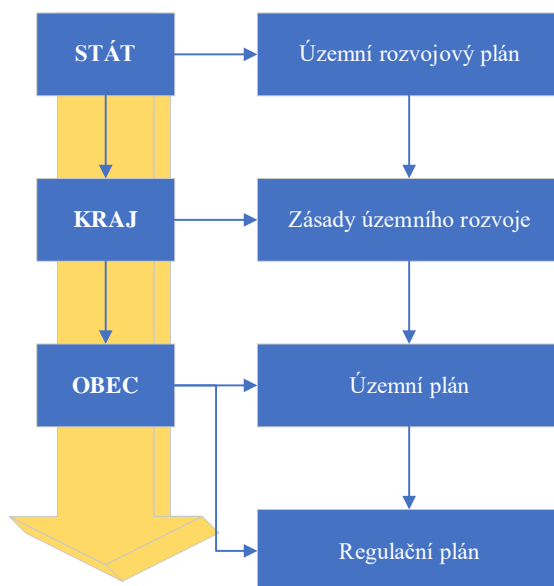
Mezi územní podklady patří územní studie a územně analytické podklady. Přičemž územní studie navrhuje řešení konkrétních problémů v daném území, ať už se jedná o komplexní plán pro celou oblast nebo specifické problémy, jako je doprava nebo infrastrukturní sítě. Zatímco územně analytické podklady zahrnují sběr a analýzu informací o současném stavu a vývoji území.

Hlavním cílem územních podkladů je identifikovat problémy, které je třeba řešit v územně plánovací dokumentaci. Tyto podklady slouží jako základ pro vytvoření územně plánovací dokumentace nebo pro rozhodování v daném území. A lze je ještě dodatečně upravit dle konkrétních potřeb a požadavků. (MMR, 2021)

## 3.2 Územně plánovací dokumentace

Územně plánovací dokumentace má závazný charakter pro rozhodování v konkrétním území a pro následné navazující dokumenty. Její zpracování je svěřeno státní správě, ale rozhoduje o ní vždy orgán volený ve volbách. Každý, včetně veřejnosti, má právo podat své připomínky k návrhům, které musí být vyřešeny a předloženy k posouzení schvalujícímu orgánu. Všechny typy územně plánovací dokumentace mohou být napadeny žalobou.

Obrázek 2 Schéma časové souslednosti dokumentů



Zdroj: MMR (2021), vlastní zpracování

**Územní rozvojový plán** - Definuje strategické cíle státu v oblasti rozvoje a ochrany území. Určuje lokality pro klíčové celostátní projekty, jako jsou dopravní a technická infrastruktura, a podporuje nadregionální ekologickou stabilitu. Tento plán je vypracováván Nejvyšším stavebním úřadem a schvaluje ho vláda formou obecně závazného opatření.

**Zásady územního rozvoje** - Definují strategii pro rozvoj a ochranu hodnot v kraji. Tyto zásady přejímají směřování z územního rozvojového plánu a určují lokality pro nadregionální infrastrukturní projekty a ekologickou stabilitu. Dále vymezují krajinu a stanovují požadované charakteristiky v souladu s Evropskou úmluvou o krajině. Tyto zásady jsou vypracovávány krajským úřadem a schvaluje je zastupitelstvo kraje formou obecně závazného opatření.

**Územní plán** - Řeší koncepčně celé území obce. Pořizuje ho úřad územního plánování (obec s rozšířenou působností) nebo obecní úřad, pokud splní kvalifikační požadavky (tzv. zástupce pořizovatele) a vydává ho zastupitelstvo obce jako obecně závazné opatření. Od vydání nového stavebního zákona již pořizování územního plánu není povinné.

**Regulační plán** – Pořizuje se buď v již vymezené ploše (a posouzené z hlediska vlivů) v územním plánu, nebo v jiné ploše za předpokladu, že nemění její charakter. Proto již tento plán nepodléhá posouzení vlivů na životní prostředí (SEA). Regulační plán připravuje úřad územního plánování (obec s rozšířenou působností) nebo obecní úřad, pokud splní kvalifikační požadavky (tzv. zástupce pořizovatele) a vydává ho zastupitelstvo obce jako obecně závazné opatření. (MMR, 2021)

### **3.3 Další nástroje územního plánování**

Klíčovým krokem v procesu územního plánování je dále vymezení zastavěného území, jehož cílem je definovat oblasti stávající zástavby. Tento proces se realizuje buď prostřednictvím územního plánu, nebo v obcích, které územní plán nemají, samostatným procesem. Nedávná legislativní změna nyní vyžaduje, aby bylo zastavěné území vymezeno pro všechna sídla a konečně tak přestává platit jako hranice zastavěného území intravilán z roku 1966. (Žídek, 2023)

K regulaci stavební činnosti slouží územní opatření, jako jsou stavební uzávěry, které mohou omezit nebo úplně zakázat stavění, a opatření o asanaci, jež stanovují pravidla pro obnovu území po živelních katastrofách či haváriích.

Transparentnost a zapojení veřejnosti do procesu územního plánování je nově podporováno prostřednictvím národního geoportálu územního plánování. Tento nástroj umožňuje sledování změn v územně plánovací dokumentaci a poskytuje veřejnosti příležitost aktivně se podílet na rozhodování o územním vývoji.

Dalším nástrojem pro koordinaci mezi stavebníky a místními či krajskými orgány je plánovací smlouva. Tato smlouva, která může být iniciována jak obcí, tak stavebníkem, umožňuje podmínit rozhodnutí o změnách v území uzavřením dohody mezi všemi zúčastněnými stranami, včetně vlastníků veřejné infrastruktury.

Pokud stavební uzávěra nebo změna územního plánování způsobí vlastníků pozemků škodu, mají právo na náhradu. Toto právo však není bezpodmínečné. Pokud vlastník měl možnost zahájit stavební práce a během pěti let od této možnosti nevykonal žádné kroky k jejich realizaci, právo na náhradu mu nepřísluší. (MMR, 2021)

Tento přehled klíčových faktorů územního plánování a regulace stavební činnosti zdůrazňuje význam pečlivého vymezení zastavěného území, transparentnosti procesu, spolupráce mezi veřejnými a soukromými subjekty a ochrany práv vlastníků pozemků.

## 4 Stavební zákon

Stavební právo má dlouhou historii, která sahá až do starověku. První náznaky organizovaného stavebního práva lze nalézt již ve starověkých civilizacích, jako byly starověký Egypt, Mezopotámie a starověký Řím. Tyto civilizace měly již zavedeny určité normy pro výstavbu a urbanismus, ačkoliv neexistoval komplexní právní rámec, který by systematicky reguloval stavební procesy.

První výraznější legislativní kroky směřující k regulaci stavebních aktivit lze vysledovat až do starověkého Říma. V té době byly vytvářeny první právní předpisy a normy týkající se výstavby, přičemž římské inženýrské dovednosti a technické znalosti hrály klíčovou roli. Ve starověkém Římě byly stavební projekty řízeny inženýry a architekty, kteří měli pokročilé znalosti v oblasti stavebnictví a architektury, což umožnilo vytváření monumentálních a odolných staveb, jako jsou římské silnice, mosty, akvadukty, amfiteátry a chrámy. Stavební projekty byly řízeny státními úřady a financovány ze státních rozpočtů nebo soukromých zdrojů. Římská říše měla přesně definované stavební normy a postupy, které byly aplikovány při výstavbě veřejných i soukromých staveb.

S rozvojem stavebnictví se objevila také potřeba regulovat stavební aktivity a zajistit dodržování určitých standardů a pravidel. To vedlo k vytvoření prvních stavebních předpisů a zákonů, které měly zajistit bezpečnost, kvalitu a trvanlivost staveb. Tyto starověké zkušenosti a zásady ovlivnily vývoj stavebního práva v dalších historických obdobích a formovaly základy moderního stavebního práva a regulace, které známe dnes.

Od starověku do moderní doby se stavební zákony a regulace vyvíjely v souladu s technologickým pokrokem, urbanizací a rostoucími společenskými potřebami. V moderních státech se stavební procesy liší v závislosti na zemi a legislativě. Obecně se však většina moderních zemí řídí přísnými stavebními předpisy a postupy, které určují standardy pro kvalitu, bezpečnost a životní prostředí při výstavbě. Stavební projekty jsou často řízeny stavebními úřady, které poskytují povolení a dohlížejí na dodržování stavebních předpisů. Financování stavebních projektů může pocházet z veřejných rozpočtů, soukromých investic nebo kombinace obou. (Bruner, 2022)

Urbanismus, jako disciplína, která se zabývá plánováním a uspořádáním městských prostorů s cílem vytvářet funkční, esteticky příjemné a udržitelné životní prostředí pro obyvatele, spolu se stavebním zákonem tvoří pevně propojený systém, který umožňuje proměnit urbanistické

koncepce a plány v konkrétní stavební projekty. Stavební zákon je tak nejen abstraktní myšlenkou, ale skutečným nástrojem, který přináší urbanistické plány do života měst a obcí. (IPR, 2023)

## **4.1 Vývoj na našem území**

První stavební řád byl zaveden na našem území 10. dubna 1886 a platil pouze v Praze. V té době neexistovalo komplexní stavební právo pro celé území dnešní České republiky, jak je tomu dnes. Za první republiky se používalo pouze pět stavebních řádů pro Čechy, Moravu a Slezsko. Tyto řády stanovily základní principy veřejného stavebního práva, pravidla pro povolování a ohlašování stavebních úprav a změn staveb, dohled nad prováděním staveb a přidělování staveb do trvalého užívání. Zároveň se zabývaly technickými aspekty staveb, stavebních konstrukcí a stavebních materiálů. Řešily působnost a pravomoci stavebních úřadů a upravovaly správní trestání za přestupky ve stavebních záležitostech. (Superatová, 2012)

Ke konci druhé světové války, kdy bylo potřeba obnovit a znovu postavit zničené továrny, čtvrtě a vesnice se začínají objevovat první propracované podklady a varianty zákonů o územním plánování. Díky nim se po válce stavební právo sjednotilo pro území celé republiky a zavedl se zákon č. 280/1949 Sb., o územní plánování a výstavbě obcí, který nahradil doposud platných pět stavebních řádů. Tento zákon již řešil otázky, jak územního plánování, tak stavebního řádu. Začalo se zde i myslet na ochranu životního prostředí a stavebních památek. (Dostalík, 2015)

Na konci 50. let došlo k výrazným změnám v oblasti stavebního práva. Nejenže byl schválen dlouho připravovaný zákon o státní ochraně přírody, ale hlavně došlo k rozdělení územního plánování a stavebního řádu do dvou samostatných zákonů. (Dostalík, 2015)

V roce 1976 byl vydán stavební zákon č. 50/1976 Sb. Tento zákon byl opakovaně novelizován. Nejvýznamnější úpravy proběhly po roce 1989, kdy bylo nutné reagovat na politické změny v republice, a v roce 1998, kdy bylo třeba do stavebního práva začlenit změny vyplývající z nového politického uspořádání. (Superatová, 2012)

V roce 2006 byl vydán stavební zákon č. 183/2006 Sb., který přinesl do českého stavebního práva několik významných přínosů, včetně zjednodušení a sjednocení právního rámce, zlepšení transparentnosti, posílení ochrany životního prostředí, podpory udržitelného rozvoje, zvýšení odpovědnosti stavebních úřadů a podporu inovací a modernizace. Tyto změny vedly k větší efektivitě a transparentnosti stavebních procesů v České republice, usnadnily realizaci stavebních projektů a přispěly k lepší ochraně životního prostředí a udržitelnému rozvoji země.



Tento zákon se však postupem času ukázal jako nevyhovující, a to zejména kvůli neúměrnému prodlužování stavebního řízení. (Židek, 2023)

## **4.2 Nový stavební zákon 2024: Zrychlení, zjednodušení a digitalizace**

Dne 22. května 2023 podepsal prezident novelu nového stavebního zákona, který vstoupil v platnost od 1. 1. 2024 pro vyhrazené stavby a od 1. 7. 2024 pro stavby ostatní. Nový zákon přináší klíčové změny v oblasti stavebního povolování, s důrazem na zrychlení a zjednodušení procesů a podporu digitální transformace. (MMR, 2023)

### **Rychlejší povolování staveb**

Před schválením nového stavebního zákona se Česká republika nacházela na 157. místě na světě, co se doby vyřízení stavebního povolení týče. (Doing Business, 2019)

Nová legislativa slibuje výrazné zrychlení a zjednodušení stavebního řízení pro občana i pro stát, které se má zkrátit na pouhý jeden rok, včetně možnosti odvolání a soudního přezkumu. Nový zákon přináší i inovativní prvek - zrychlené řízení pro malé stavby, umožňující získání povolení na stavbu rodinného domu do 30 dní. (MMR, 2021)

### **Digitalizace stavebního řízení**

Tato inovace zvyšuje transparentnost, urychluje procesy a umožňuje efektivní sledování stavby. Úřady budou společně sdílet elektronický správní spis, což minimalizuje administrativní zátěž a vylepší komunikaci mezi účastníky řízení. Jedná se o klíčový nástroj, který díky propojeným datům a automatizaci procesů zrychlí a zjednoduší získání stavebního povolení. Zároveň zvyšuje kvalitu návrhů, snižuje náklady na výstavbu a umožňuje veřejnosti efektivní sledování jak plánované, tak aktuálně probíhající výstavby.

Stavebník už nebude muset podávat žádost a přikládat k ní desítky příloh, potvrzení a razítek. Nově podá návrh prostřednictvím Portálu stavebníka a informačních systémů, kde i získá všechny potřebné dokumenty, informace a kontakty. Přesto bude i nadále zachována žadateli možnost si zajít na úřad osobně a odevzdat vybrané podklady v papírové podobě.

Současně dochází k propojení různých správních úřadů, které začnou sdílet společný elektronický správní spis. Je pouze jedno řízení o povolení a jedno řízení o odvolání s jasně stanovenými lhůtami. Stavebník si tak může snadno udržovat přehled o aktuálním stavu svého řízení, bez ohledu na to, zda podání žádosti proběhlo v písemné či digitální formě. Digitalizace

a snížení administrativní zátěže navíc umožní úředníkům věnovat se více individuálním potřebám občanů. (MMR, 2023)

### **Jednofázové povolovací řízení**

Stavební úřad jedná a rozhoduje v jednom povolovacím řízení, což nahrazuje dřívější dvoufázový proces, kdy bylo nutné projít nejprve územním řízením a následně stavebním řízením. Nový stavební zákon zároveň stanoví konkrétní lhůty pro vydání povolení záměru.

Všechny aspekty staveb z pohledu životního prostředí, hygieny, dopravního napojení atd. posoudí úřad v rámci jednoho řízení. V jednom rozhodnutí zohlední i případná vyjádření např. hasičů (u staveb, které podléhají požárnímu dozoru).

Investor si bude moci navíc nově zajistit zpracování územní studie na vlastní náklady, čímž se proces podstatně urychlí a současně obcím ušetří finanční prostředky. (Žídek, 2023)

### **Rychlá komunikace a apelační princip**

Pokud stavebník nedoloží k žádosti závazná stanoviska dotčených orgánů, stavební úřad si je vyžádá sám, aniž by vyzýval k doložení stavebníka nebo kvůli tomu zastavoval stavební řízení.

Nově je zaveden apelační princip při posuzování odvolání proti rozhodnutí stavebního úřadu. V případě, že stavební úřad nevyhoví odvolání, podanému proti jeho rozhodnutí, posoudí odvolání nadřízený stavební úřad. Spis se už nebude vracet na prvostupňový stavební úřad. (MMR, 2023)

### **Územní plánování**

Díky územnímu rozvojovému plánu bude stát schopen lépe a rychleji stabilizovat trasy klíčových dálnic a silnic a díky jednoduššímu systému povolování je bude schopen rychleji připravit k výstavbě. Na vznik nových dálnic a velkých staveb se tak už nebude muset čekat dlouhá desetiletí, jak tomu bylo v minulosti. (MMR, 2023)

Změny v územně plánovací dokumentaci se budou pořizovat obdobou dřívějších zkrácených postupů. Nebude se projednávat zadání změny územně plánovací dokumentace a schvalující orgán bude moci rozhodnout o sloučení společného jednání a veřejného projednání do jednoho jednání. Nikdo ale nepřijde o své právo se k návrhu vyjádřit. Územní plány mohou vymezit plochu nebo koridor, kde bude podmínkou povolení stavby urbanistická nebo architektonická soutěž. Totéž platí pro záměry uvedené v regulačním plánu. Využívání soutěží má pozitivní vliv na výslednou kvalitu staveb z hlediska estetiky, funkce, začlenění do prostředí i jejich hospodárnosti. (Žídek, 2023)

## **eGovernment a komplexní systém**

Jedná se o zásadní posílení eGovernment v České republice, které přináší komplexní a efektivní systém, který podporuje úřady softwarově i hardwarově. Elektronický správní spis nahrazuje papírový, a nový zákon přináší možnost elektronického podání a sledování řízení.

Nový stavební zákon výrazně modernizuje a urychluje procesy povolování staveb v Česku. Zjednodušené postupy, digitalizace a apelační princip přinášejí občanům i státu významné výhody a přinášejí stabilizaci a rychlost do oblasti stavebnictví. (MMR, 2023)

## **4.3 Proces povolovacího řízení staveb**

### **Žádost**

Proces povolování stavby začíná podáním žádosti, která musí obsahovat veškeré informace o záměru. Součástí žádosti je i dokumentace a další podklady stanovené zákonem. Stavební úřad následně posuzuje návrh z hlediska souladu s územní plánovací dokumentací a právními předpisy, s ohledem na veřejné zájmy a práva účastníků řízení. (Zákon č. 283/2021 Sb., § 184, 2024)

### **Vyrozumění o zahájení**

Následně stavební úřad do 7 dnů od přijetí bezvadné žádosti doručí účastníkům, dotčeným orgánům a projektantovi vyrozumění o zahájení řízení. Zároveň informuje o možnosti nahlédnutí do záměru, případně zda a kdy bude nařízeno ústní nebo veřejné ústní jednání. Vyrozumění obsahuje i poučení o podmínkách pro uplatňování námitek účastníků řízení a připomínek veřejnosti a je vyvěšeno na úředních deskách. (Zákon č. 283/2021 Sb., § 188, 2024)

### **Ústní / Veřejné ústní jednání**

Stavební úřad stanoví účastníkům a dotčeným orgánům termín ústního jednání, pokud je nařízeno, alespoň 15 dní předem. Pokud ústní jednání není nařízeno, stavební úřad stanoví lhůtu pro podání námitek ve vyrozumění o zahájení řízení, která nesmí být kratší než 15 dnů. V oblasti bez územního plánu stavební úřad vždy nařídí veřejné ústní jednání. V případě EIA v oblasti s územním plánem může být nařízeno veřejné ústní jednání s oznamovací lhůtou nejméně 30 dnů od doručení veřejné vyhlášky. (Zákon č. 283/2021 Sb., § 189, 2024)

### **Námítka a připomínka účastníků řízení**

Námítka účastníků řízení musí být předložena nejpozději při ústním jednání, případně při veřejném ústním jednání, nebo ve lhůtě stanovené ve vyrozumění o zahájení řízení. Později

uplatněné námitky jsou akceptovány pouze, pokud se týkají nově přidaných informací. Námitky k otázkám již projednaným v územní plánovací dokumentaci nejsou přijímány.

Účastníci řízení mohou uplatňovat námitky pouze v rozsahu svých práv a pouze v rozsahu, v jakém se projednává záměr dotýká zájmů chráněných jiným právním předpisem. Účastník je povinen uvést důvod námitky.

Obec může uplatňovat námitky pouze ve své působnosti. Pokud stavební úřad shledá námitku důvodnou, umožní stavebníkovi vyjádřit se k ní s přiměřenou lhůtou. (Zákon č. 283/2021 Sb., § 190, 2024)

Námitky o existenci nebo rozsahu věcných práv stavební úřad posuzuje podle údajů v katastru nemovitostí. Při pochybnostech přeruší řízení a vyzve účastníka řízení, který námitku vznesl, aby ji podal u soudu ve stanovené lhůtě. (Zákon č. 283/2021 Sb., § 191, 2024)

Při veřejném ústním jednání může každý podat připomínky, nejpozději v průběhu tohoto jednání. Připomínky k věcem rozhodnutým v územně plánovací dokumentaci se neberou v úvahu. K později předloženým připomínkám stavební úřad přihlíží a hodnotí je pouze v případě, že se týkají nově přidaných informací. Vyhodnocení připomínek veřejnosti bude součástí odůvodnění rozhodnutí o povolení záměru. (Zákon č. 283/2021 Sb., § 192, 2024)

### **Posuzování záměru**

Stavební úřad následně posuzuje soulad záměru zejména s územně plánovací dokumentací, právními předpisy a s veřejnými zájmy. Při posuzování vychází z vyjádření dotčených orgánů. Na žádost stavebního úřadu je dotčený orgán povinen do 5 dnů poskytnout informace týkající se návrhů, námitek, vyjádření a důkazů účastníků řízení, které se vztahují k veřejnému zájmu, který chrání. (Zákon č. 283/2021 Sb., § 193, 2024)

Pokud jsou tyto podmínky splněny, stavební úřad vydá povolení záměru; v opačném případě žádost o povolení záměru zamítne. (Zákon č. 283/2021 Sb., § 195, 2024)

### **Lhůta pro vydání rozhodnutí**

Stavební úřad rozhodne o žádosti nejpozději do 30 dnů od zahájení řízení u jednoduchých staveb nebo 60 dnů od zahájení řízení v ostatních případech. Tyto lhůty může stavební úřad před uplynutím prodloužit, a to buď o 30 dnů ve složitých případech nebo při ústním jednání nebo o 60 dnů v řízení s velkým počtem účastníků, nebo při doručování do ciziny. O prodloužení bude informován pouze stavebník. (Zákon č. 283/2021 Sb., § 196, 2024)

## **Povolení**

Vydáním povolení stavební úřad zejména schvaluje záměr, vymezuje pozemky pro jeho realizaci, stanoví podmínky k ochraně veřejných zájmů a dodržení požadavků na výstavbu. Po nabytí právní moci povolení stavební úřad zašle stavebníkovi oznámení o ověření projektové dokumentace se štítkem obsahujícím identifikační údaje o povolené stavbě. Toto oznámení obdrží také vlastník stavby a projektant. (Zákon č. 283/2021 Sb., § 197, 2024)

Platnost povolení je standardně dva roky, nejdéle však pět let od nabytí právní moci. V případě zahájení stavby se prodlužuje doba platnosti povolení na 10 let (platnost povolení lze opakovaně prodloužit o další 2 roky). (Zákon č. 283/2021 Sb., § 198, 2024)

## **Povolení ve zrychleném řízení**

Povolení stavby ve zrychleném řízení se vydává jako první úkon v řízení, pokud stavebník předložil bezvadnou žádost se souhlasem všech účastníků řízení se záměrem a záměr splňuje zákonné požadavky (tento postup nelze využít u záměru s EIA). (Zákon č. 283/2021 Sb., § 212, 2024)

## **Odvolání**

Pokud odvolací správní orgán zjistí, že rozhodnutí vydané v řízení o žádosti je v rozporu s právními předpisy nebo je nesprávné, změní ho. Odvolací správní orgán vydá rozhodnutí v odvolacím řízení v lhůtě podle § 196. (Zákon č. 283/2021 Sb., § 225, 2024)

## **Kolaudační rozhodnutí**

Kolaudační rozhodnutí je povinné pouze tam, kde to zákon vyžaduje. (Zákon č. 283/2021 Sb., § 230, 2024)

Účastníky kolaudačního řízení jsou stavebník a vlastník stavby. (Zákon č. 283/2021 Sb., § 231, 2024)

V případě, že jsou splněny všechny podmínky, stavební úřad vydá kolaudační rozhodnutí do 15 dnů ode dne provedení závěrečné kontrolní prohlídky nebo do 15 dnů od podání žádosti jako první úkon v řízení. Kolaudační rozhodnutí se doručuje účastníkům řízení a dotčeným orgánům. (Zákon č. 283/2021 Sb., § 235, 2024)

Celý proces povolování stavby má za cíl zajištění souladu s právními předpisy, ochranu veřejných zájmů a efektivní vydávání povolení s přihlédnutím k připomínkám a námitkám účastníků řízení. (MMR, 2023)

## 5 Participace

Participace v městském plánování zahrnuje veškeré aktivity, které umožňují veřejnosti zapojit se do povolování staveb či záměru. Existuje mnoho odborných definic, ale i představ zúčastněných aktérů o tom, jak by měla být v praxi veřejnost zapojena. Participace může mít i mnoho různých cílů a výsledků, s různými očekáváními účastníků. Obecně je však participace spojována s pocitem být něčeho součástí, mít možnost se podílet na změně, vyjádřit svůj názor a přispět svými poznatky.

Pro účely této diplomové práce bude participace definována jako teoretický koncept, který popisuje přesun vlivu a moci na veřejné rozhodování z rukou politických a správních institucí na občany. Přičemž, pokud je participace iniciována přímo veřejností, pak se jedná o občanskou participaci, která probíhá tzv. odspodu. Pokud jsou ale naopak participační procesy iniciovány výkonnou mocí, pak se tento přístup označuje jako „shora“ iniciovaná participace. (PAKT, 2015)

Významným aspektem participačního procesu je jeho intenzita. Sherry Arnsteinová sestavila již v roce 1969 známý žebřík občanské participace, v němž rozdělila procesy zapojování veřejnosti podle toho, jaká pravomoc je dána účastníkům participačního procesu. Model je prezentován jako pomyslný žebřík s osmi příčkami. Přičemž, čím výše se veřejnost nachází, tím vyšší je i úroveň její občanské aktivity, kontroly a moci. Proces začíná dole manipulací jako negativní formou participace a postupuje nahoru přes terapii, informování, konzultaci, uspokojování veřejného mínění, partnerství, delegovanou pravomoc až k řízení svěřenému veřejnosti. Se stoupající intenzitou zapojení, respektive redistribucí moci mezi výkonnou mocí a veřejností, se podle Arnsteinové zvyšuje kvalita participace. Arnsteinová popisuje kontinuum participační moci od neúčasti (žádná moc) přes různé stupně tokenismu (falešná moc) až k plné občanské participaci (skutečná moc). Žebřík občanské participace je model, který popisuje, jak lze zvyšovat úroveň občanské aktivity, kontroly a moci. Jedná se o jeden z nejčastěji zmiňovaných modelů v oblasti demokratické účasti občanů. Arnsteinová ve své analýze zdůrazňuje, že skutečná občanská účast ve veřejných procesech vyžaduje přerozdělení moci. Podle její teorie je občanská participace synonymem pro občanskou moc.

Míra zapojení veřejnosti by vždy měla odpovídat charakteru a cílům projektu, časovým možnostem, rozpočtu a také veřejné poptávce po zapojení. Je také důležité uvědomit si, že schopnost veřejnosti participovat se s každým participačním projektem zvyšuje, tj. zkušenosti

se v komunitě kumulují a s postupem času je tak možné očekávat zvyšování zájmu veřejnosti jak po zapojování do rozhodování a plánování, tak i po vyšších příčkách na žebříku občanské participace. (Arnstein, 1969)

## **5.1 Příležitosti a limity participace**

Participace ve veřejných plánovacích procesech přináší řadu výhod, jako je využití místních a odborných znalostí a podpory dialogu mezi různými skupinami. Zapojení veřejnosti může znamenat vyšší kvalitu návrhů a otevírat nové, často lepší a levnější možnosti řešení než ty původně navrhované. Včasná komunikace s veřejností pomáhá předcházet potenciálním konfliktům a nedorozuměním. Participace zvyšuje legitimitu rozhodnutí a záměrů, což zlepšuje šanci na jejich přijetí. Zároveň zvyšuje transparentnost plánování a objasňuje důvody stojící za jednotlivými rozhodnutími. Aktivní účast občanů přispívá k pocitu sounáležitosti a angažovanosti v komunitě, což podporuje oživení komunitního života a vznik samostatných iniciativ. Dialog mezi veřejností, odborníky a politiky umožňuje vzájemné porozumění a dosahování dohod. A nakonec, participace rozvíjí dovednosti všech zúčastněných – umění vyjadřovat své názory, diskutovat, naslouchat a brát v úvahu zájmy menšin. (Tufle, 2009)

### **Limity participace**

Přestože veřejná participace nabízí řadu pozitiv, je důležité si i uvědomit její nedokonalosti a omezení. Pouze s plným porozuměním těchto limitů lze efektivně navrhovat participační procesy a správně definovat jejich účel. Ignorování těchto limitů často vede k frustraci a zklamání z výsledků zapojení veřejnosti. (Marek, 2005)

Hlavním problémem je otázka reprezentativnosti. Ne všechny skupiny ve společnosti mají stejné možnosti či zájem se účastnit participačních aktivit. Studie ukazují, že zájem o participaci se liší v závislosti na příjmové kategorii, vzdělání nebo věku. Tím pádem jsou lidé s vyššími příjmy a větším sociálním kapitálem často vyvyšováni na úkor chudších a méně aktivních skupin. Vyvažování hlasů a zapojení těch, kteří se běžně neúčastní, představuje jednu z největších výzev participace. Proces musí brát tato omezení v potaz při volbě metod a interpretaci výstupů. Hlavním cílem je zajistit účast relevantních skupin a zahrnout i ty, kteří s participací nemají žádné zkušenosti. Důležité je brát všechny účastníky vážně a nevytvářet bariéry v kompetentnosti. Každý má právo účastnit se a přispět svým názorem. (Tufle, 2009)

Dalším aspektem je efektivita participačního plánování. Participace může procesy urychlit, pokud se díky ní podaří najít kompromis, urovnat napětí ve společnosti a předejít tak protestům nebo dokonce soudním sporům. Zároveň ale může i zapojení veřejnosti projekty výrazně

zpozdit a následně vést k frustraci. Je proto potřeba nasbírat co nejvíce informací o tom, jaký přístup funguje, v jaké situaci a jaké přínosy má zapojení veřejnosti pro konkrétní scénáře. Participace by nikdy neměla být pouze formálním úkonem. (Marek, 2005)

Vztah k zastupitelské demokracii je také důležitým aspektem. Někteří vnímají zapojování veřejnosti jako hrozbu pro principy zastupitelské demokracie. Je však prospěšné hledat cesty, jak kombinovat tradiční model rozhodování s participačními přístupy, aby byly využity přínosy obou systémů: legitimita zastupitelské demokracie a přínosy místní znalosti a energie veřejnosti.

Nakonec je potřeba určité opatrnosti vůči zneužití participačních procesů partikulárními zájmy. Kompetentní osoby musí být schopné zmírnit vliv dobře organizovaných skupin a zapojit i ostatní cílové skupiny, aby proces nebyl zneužitý k prosazování svých vlastních zájmů. (Harris, White, 2001)

Přestože veřejná participace nabízí mnoho přínosů, je nezbytné rozpoznat její omezení a nedokonalosti. Klíčovým aspektem je zajistit reprezentativnost všech společenských skupin, přičemž je třeba překonat bariéry socioekonomických a demografických rozdílů. Efektivní participace vyžaduje uvážlivý výběr metod a správnou interpretaci výstupů, přičemž je nutné se vyhnout jejímu zneužití pro partikulární zájmy. V kombinaci s tradičními zastupitelskými modely může participace významně přispět k demokratickým procesům, posílit legitimitu rozhodnutí a podporovat společenskou soudržnost.

## **5.2 Proces participace**

Než se začne s participačním procesem, je klíčové zvážit, zda je zapojení veřejnosti v konkrétním případě opravdu vhodné. Ne všechny projekty vyžadují participaci. Pokud nemůže veřejné zapojení ovlivnit konečnou podobu návrhu, nebo pokud záměr neoslovuje veřejnost či relevantní aktéry, nemělo by se s participací začínat. Dále je nutné mít dostatek finančních a personálních zdrojů pro efektivní průběh procesu a politickou podporu, která zajistí, že návrhy veřejnosti budou brány vážně. Pokud participace není možná, je důležité o tom veřejnost informovat a vysvětlit důvody.

Při plánování veřejného prostoru s účastí občanů je klíčová pečlivá příprava celého procesu. Doporučuje se začít se stanovením úrovně zapojení veřejnosti vhodné pro daný případ, pohybující se od pasivního poskytování informací, přes aktivní sběr námětů, až po spolurozhodování. Tento přístup je stále běžnější a zahrnuje získávání informací od občanů



nejen pro zlepšení projektů, ale i jako nástroj pro jejich vytváření. Efektivní zapojení veřejnosti znamená průběžnou spolupráci během celého plánování, nikoli pouhé informování o hotovém návrhu. V některých situacích může být i aktivní informování o odborných aspektech považováno za kvalitní zapojení, zatímco spolurozhodování formou referenda může být v některých případech neefektivní a finančně náročné.

Důležité je rovněž identifikovat cílové skupiny a určit, kdo má zájem o problematiku. Správná identifikace umožní efektivní vedení informační kampaně a efektivní komunikaci. Při plánování je třeba zajistit rovný přístup k informacím pro všechny, včetně skupin s potížemi s porozuměním nebo získáváním informací.

Dalším krokem je zvážení časového rámce a harmonogramu projektu. Zapojení veřejnosti je vhodné v různých fázích projektu, přičemž nejúčinnější je zapojení ještě před zahájením projektu. Konzultace již schváleného projektu je pouze formální záležitostí.

Před zahájením zapojování veřejnosti je klíčové určit, jaké informace je potřeba získat a formulovat základní otázky. Během procesu se mohou bez problémů témata rozšířit v případě nově vzniklých otázek a srozumitelně komunikovat s veřejností očekávané vstupy. (Marek, 2005)

### **Rozsah participace**

Po rozhodnutí zapojit veřejnost do projektu je důležité určit rozsah její účasti. Co může ovlivnit a co je již pevně dané, například legislativou nebo předchozími dohodami. Je potřeba jasně definovat, ke kterým aspektům projektu se veřejnost může vyjadřovat, a vyloučit témata omezená technickými normami nebo předchozím vývojem. Toto vymezení pomáhá stanovit cíle, formu výstupů, úroveň zapojení veřejnosti a metody participace. Důležité je, aby účastníci byli informováni o rozsahu diskuse a možnostech změn, aby mohli rozhodnout o své účasti. Pravidelné připomínání tohoto rozsahu zvyšuje efektivitu participace. (IPR, 2023)

Pro úspěšnou realizaci projektu je vhodné ho rozdělit do tří hlavních fází. První je přípravná fáze, kde se vytváří akční plán, určují se odpovědnosti, identifikují cílové skupiny a shromažďují informace o místě projektu. Následuje realizační fáze, která zahrnuje informační kampaň, sběr dat prostřednictvím anket a průzkumů, organizování plánovacích setkání a samotné zpracování projektu. Třetí, závěrečná fáze, pak obsahuje veřejné projednání projektu, zpracování připomínek získaných od veřejnosti a zveřejnění finální verze projektu. (Marek, 2005)

Při plánování participačního procesu je klíčová přesná definice cílů, která usměrňuje výběr metod, zařazení do plánovacích kroků a nastavení dalších parametrů. Cíle lze rozdělit do několika kategorií, jako jsou budování povědomí, informování veřejnosti, shromažďování zpětné vazby, zjišťování hodnocení současného stavu, aktivování veřejnosti, společné řešení problémů nebo mediace konfliktů. Tyto cíle závisí na rozsahu a předmětu participace, velikosti dotčené populace a specifikách projektu. Při stanovování cílů je důležité položit si otázky ohledně konečných cílů, důvodů pro zapojení veřejnosti a zda jsou všechny důvody reflektovány v cílech. Cíle musí být jasně formulovány, aby nedošlo k rozdílným interpretacím. Je nutná dohoda o cílech mezi zadavatelem a zpracovatelským týmem, stejně jako s nadřízenými a politickou reprezentací. Dostatečně promyšlené cíle slouží jako referenční body během celého procesu, pomáhají při úpravách procesu a poskytují argumenty při řešení kritických dotazů.

### **5.3 Účastníci participace**

Při zapojení jednotlivců a organizací do projektů je klíčové soustředit se na ty, které jsou projektem přímo ovlivněny nebo mají o něj zájem. Zároveň je důležité zvážit zapojení dalších skupin, které mohou přispět k jeho pozitivnímu výsledku. Zájem veřejnosti o účast se může lišit v závislosti na typu projektu, přičemž u strategických dokumentů bývá obvykle menší. Pro efektivní zapojení je nutná důkladná analýza cílových skupin, která se skládá z pěti kroků. Prvním krokem je vymezení dosahu projektu, následuje sběr informací o obyvatelstvu a zainteresovaných skupinách v dané oblasti. Dále je potřeba určit skupiny ovlivněné projektem a pochopit jejich zájmy. Čtvrtým krokem je sestavení seznamu všech relevantních skupin, včetně jejich kontaktních informací a specifických oblastí zájmu. Posledním krokem je zhodnocení jak pozitivních, tak negativních dopadů zapojení těchto skupin do projektu. (IPR, 2023)

#### **Veřejnost a její role**

Veřejnost v participačním jednání zahrnuje různorodou část společnosti se zájmem o politické rozhodování. Historicky byla veřejnost považována za společenskou elitu, složenou z bílých, svobodných, vzdělaných a angažovaných občanů. Postupem času a s rozšiřováním občanských práv na další vrstvy obyvatelstva však došlo ke změně tohoto vnímání společnosti. Dnes je veřejnost diverzifikovaná, lidé mají různé zájmy a specializace. Diskuze jsou rozděleny podle úžeji definovaných témat. Například odborné diskuze jsou dále děleny podle vědeckého zaměření. Čím dál tím větší rozdělenost společnosti a množství odlišných zájmů vedou

k vytváření jednotlivých veřejností. Zároveň ale i roste množství témat ve veřejných procesech plánování zájmů, jež se týkají celé širší veřejnosti. (Harris, White, 2001)

Při plánování města je důležité rozlišovat mezi různými podskupinami veřejnosti, jelikož jedna osoba může zastávat různé role v různých projektech. Například stavební inženýr může být součástí veřejnosti jako jednatel, organizovaná veřejnost při zastupování profesní komory, nebo odborná veřejnost při konzultacích o městských projektech. V praxi se tyto typy veřejnosti často prolínají, ale jejich rozlišení je klíčové pro návrh efektivní participace. Kromě široké, organizované a odborné veřejnosti se na participaci podílejí také politici, zaměstnanci samosprávy, podnikatelé a v některých případech státní správa. (IPR, 2023)

## **5.4 Komunikační strategie**

Při návrhu komunikační strategie je klíčové důkladně promyslet, jak bude strategie doplňovat participační proces. Tři nejdůležitější aspekty komunikační strategie jsou komunikovat včas, dostatečně a srozumitelně. Strategie by měla klást důraz na budování povědomí o projektu, sledování jeho průběhu, výstupů a jejich vyhodnocení, aby účastníci viděli konkrétní dopady svého úsilí. Je také užitečné hodnotit efektivitu a dopad komunikace pro zdokonalení budoucích strategií, včetně analýzy zapojení různých cílových skupin. Důležité je komunikovat roli jednotlivých aktérů projektu pro zvýšení efektivity participace. Kde je to vhodné, může být komunikační strategie obohacena příběhem a brandingem, což zvyšuje její atraktivitu. Komunikační strategie by měla reflektovat nejen obraz procesu, ale i zapojených aktérů, institucí a subjektů. Procesy vnitřní komunikace jsou její důležitou součástí, a kde je to vhodné, měly by být jednotlivé kroky konzultovány s klíčovými aktéry. V komunikační strategii je nezbytný důraz na osobní kontakt, který je klíčový pro úspěch participačního procesu.

V oblasti komunikace je nutné navrhnout komunikační strategii odpovídající definovaným cílům participace a typu cílových skupin, přičemž různé skupiny mohou vyžadovat odlišné motivační přístupy. Je důležité srozumitelně vysvětlit účel participace i její možné limity, aby se předešlo konfliktům a nenaplněným očekáváním. Je také potřeba určit osobu či skupinu zastupující samosprávu, která ponese formální zodpovědnost za proces participace, což posílí důvěryhodnost celého procesu. Tyto kroky by měly být transparentní a srozumitelné.

Při volbě místa a času setkání je důležité zvážit, zda volba neznevýhodňuje žádnou skupinu, zajistit bezbariérový přístup a přizpůsobit místo předpokládanému počtu účastníků. Aktivity by měly být naplánovány s dostatečným předstihem, aby bylo možné včas informovat o jejich

konání, a neměly by se konat v době prázdnin, svátků nebo jiném období, kdy lidé běžně tráví čas mimo domov.

Co se týče výstupů, je vhodné požádat účastníky o hodnocení aktivity a komunikovat výstupy srozumitelně pomocí relevantních a doložitelných argumentů. Je potřeba stanovit realistický časový rámec pro zpracování výstupů a dodržovat termíny. Všechny shromážděné podněty by měly být řádně zpracovány a výstupy participace zohledněny v další fázi plánovacího procesu. Na závěr je nutné alokovat dostatečné lidské zdroje na zpracování výstupů a připravit prezenční listinu, která umožní získat kontakty na účastníky a informovat je o pořádání podobných akcí v budoucnu. (IPR, 2023)

## **5.5 Metody využití v rámci participativního plánování**

Při plánování procesu participace je zásadní správně vybrat metody pro zapojení veřejnosti, přičemž každý proces je specifický a vyžaduje přihlídnutí k místním podmínkám jako jsou zkušenosti komunity, charakter cílových skupin a vztahy mezi hlavními aktéry. Doporučuje se upřednostňovat metody umožňující obousměrnou komunikaci. Osobní setkávání je klíčové pro vznik nápadů, budování vztahů, zlepšení komunikace a posílení komunity, což je základ pro úspěšnou a udržitelnou participaci. (Glumbíková, 2021)

Pro sestavení vlastního participačního procesu je nejdůležitější efektivní propojení těchto metod se samotným procesem přípravy plánovací dokumentace nebo projektu. Při výběru metody pro participaci je třeba ověřit, zda je zvolená metoda vhodná k dosažení stanovených cílů. Je klíčové mít na paměti, ve které fázi plánovací proces je a jaký je účel participačního procesu. Zároveň je potřeba vypracovat plán participace, kde se formulují otázky analýzy, témata diskusí, zadání workshopů a podobně. Při plánování participačního procesu je nezbytné identifikovat potenciálně znevýhodněné cílové skupiny a přijmout příslušná preventivní opatření. Dále je důležité během realizace participace průběžně ověřovat, že jsou všechny cílové skupiny adekvátně zastoupeny. (IPR, 2023)

Při návrhu participačního procesu je dále klíčové rozdělit role a zodpovědnosti. Rozhodnout se, zda jsou potřeba externí konzultanti nebo zda lze vše zvládnout interně. Role v participačním procesu by měly být definovány. Některé mohou být svěřeny stejné osobě, ale je důležité brát v úvahu její kapacitu a dovednosti. Role a jejich rozdělení by měly být zahrnuty v návrhu participačního procesu. Úspěch zapojení veřejnosti závisí na politické podpoře, proto je vhodné představit plán participace a jeho výstupy radě a případně diskutovat o participačním procesu na jednání zastupitelstva pro širší politickou podporu.

## **Případové studie**

Případová studie je populární metodou kvalitativního výzkumu. Tato metoda zahrnuje podrobné zkoumání daného případu, kde je případ definován jako prostorově a časově omezený jev. Každý případ je unikátní díky svým jasně vymezeným hranicím, vnitřní dynamice a specifickému charakteru. Případ může být reprezentován jednotlivcem, událostí, organizací nebo geografickým územím.

Cílem výzkumníků v rámci případové studie je shromáždit co nejširší a nejhlubší data o konkrétním případě s cílem získat komplexní pohled a porozumění zkoumaného jevu. Tento přístup vychází z předpokladu, že hluboké pochopení jednoho případu může poskytnout vhled do podobných situací.

Případová studie je idiografická, jejím hlavním úkolem je popis, vysvětlení nebo interpretace specifického případu, aniž by byla snaha o generalizaci získaných poznatků na širší soubor případů.

Je třeba zdůraznit, že přestože je případová studie často využívána v kvalitativním výzkumu, její kvalita závisí na přesnosti a důslednosti přístupu a že tato metoda nemusí vždy poskytovat jasné nástroje pro verifikaci výzkumných poznatků nebo pro teoretické zobecnění.

Metod a technik participace, které lze kombinovat v případové studii, je celá řada. Níže jsou vybrány a popsány pouze některé z nich. V praxi je možné se setkat s velkým množstvím jiných metod a jejich variacemi. (Glumbíková, 2021)

## **Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření je vhodné pro zjišťování potřeb širokého okruhu uživatelů území. Jedná se o populární metodu sociologického šetření. Tvorba dotazníku obsahuje jak otevřené, tak uzavřené otázky. Cílovou skupinou jsou všichni uživatelé území, včetně rezidentů a podnikatelů. K efektivní distribuci dotazníků přispívá plánování, spolupráce se sociologem a pilotní testování. Výsledky jsou zpracovány do souhrnné zprávy. Při distribuci je třeba zvážit různé metody (asistované vyplňování, telefonní dotazování, poštovní rozesílání s úvodním dopisem). Elektronická verze dotazníku může být také užitečná. Dotazníkové šetření (jako samostatná metoda) má však své limity, a to konkrétně v komplexním porozumění potřeb uživatelů území. (Gumblíková, 2021)

## **Online platforma**

Online platforma nabízí prostor pro sběr veřejných podnětů a interaktivní diskusi, zaměřující se na širší územní celky a rozvoj města. Umožňuje zapojení široké veřejnosti a přenáší znalosti k veřejné správě a odborníkům. Její úspěch závisí na jasném vysvětlení dalšího zpracování podnětů a integraci do plánů. Limitací je nevhodnost pro úzce zaměřená témata a riziko vyloučení některých skupin kvůli omezenému přístupu k internetu. (IPR, 2023)

## **Informační kampaň**

Informační kampaň je zaměřena na vytvoření návrhů pro revitalizaci území. Zapojuje veřejnost a odborníky prostřednictvím workshopů, výstav a symposií. Cílí primárně na rezidenty, majitele nemovitostí a časté návštěvníky. Proces zahrnuje výběr klíčových míst, veřejnou soutěž expertních týmů pro vytvoření návrhů, organizaci workshopů, výstav a symposium pro diskusi a posílení akceptace návrhů. Výstupy zahrnují návrhy revitalizace a zprávu s podněty účastníků. Metoda kombinuje expertní znalosti s aktivním zapojením občanů, ale není vhodná pro diskusi o celkové strategii revitalizace území. (Marek, 2005)

## **Sociologická analýza**

Sociologické analýzy jsou užitečné pro mapování současné situace při tvorbě strategických a plánovacích dokumentů, avšak nemohou plně nahradit metody založené na přímém mezilidském kontaktu. Tato šetření kombinují kvalitativní a kvantitativní metody pro zjišťování priorit, potřeb a postojů obyvatel a mohou cílit na reprezentativní vzorky nebo specifické skupiny. Kvalitativní šetření se zaměřuje na hloubkové poznání problematiky prostřednictvím rozhovorů, zatímco kvantitativní šetření získává statisticky reprezentativní data. Výsledky sociologického šetření poskytují podklady pro další analýzu a strategické plánování, a je důležité zajistit nezávislost šetření a kvalitu jeho zpracovatelů. Úspěšné šetření vyžaduje pečlivé plánování, včetně výběru témat, přípravy dotazníků a konzultací s odborníky. Sociologická šetření mohou být také využita pro průběžné sběry dat a sledování implementace strategických plánů, ale vyžadují externí expertízu a neměla by být používána pro aktivní participaci respondentů. (Nejdl, Čermák, 2007)

## **Veřejné projednání**

Veřejné setkání umožňuje omezenou participaci. Slouží hlavně k prezentaci projektů, které představují odpovědní projektanti a úředníci, s možností moderované diskuze a sběru připomínek. V některých případech je projednání zákonnou povinností. Cílovou skupinou jsou všichni ovlivnění obyvatelé. Projednání je prvním veřejným představením projektu, neumožňuje však proaktivní účast veřejnosti. Důležité je předchozí zapojení veřejnosti do

strategického dokumentu. Organizace projednání zahrnuje pečlivý výběr místa a času, informační kampaň a odbornou prezentaci s moderátorem. Výstupy z projednání jsou zveřejněny různými způsoby, včetně webů a sociálních sítí. Organizace vyžaduje vhodné vybavení a týmovou spolupráci. Limitací je, že bez předchozí participace není projednání skutečnou participací a může mít negativní efekty, obzvláště pokud veřejnost není dostatečně informována a zapojena. (Marek, 2005)

Participace funguje nejlépe, pokud lidé cítí, že mohou něco změnit, když mají dostatek času se naplno daným tématem zabývat a když mezi nimi a volenými zástupci panuje vzájemný respekt. Pokud je participace uspěchaná, neposkytuje dostatek informací a není jasné, jak bude provázána s formálním rozhodovacím procesem, nebo pokud dovolí, aby ti nejhlásitější dominovali diskusi, pak zkrátka nefunguje.

Participace veřejnosti v městském plánování je klíčová pro demokracii a kvalitu života, neboť umožňuje samosprávě porozumět potřebám obyvatel a získat zpětnou vazbu k návrhům plánovacích dokumentů a konceptům záměrů. Efektivní participace posiluje transparentnost, odpovědnost a komunitní rozvoj, a je zásadní pro udržitelný rozvoj města.

Nicméně, participace může být i komplikovaná, a proto vyžaduje adekvátní znalosti a komunikační dovednosti. Špatně vedená participace může mít negativní dopady, zatímco dobře vedená zvyšuje šance na opětovné zapojení občanů. Je proto nutné navrhnout participaci s ohledem na specifický kontext a účel. (IPR, 2023)

## 6 Metodika výzkumu

Cílem diplomové práce je navrhnout komunikační strategii pro vybraný stavební projekt na území hlavního města Prahy. Práce se zaměřuje na analýzu a zhodnocení komunikační strategie projektu. Postupně bude analyzován průběh této strategie pomocí detailního popisu současného stavu projektu, přičemž budou využity poznatky z pozorování projektu.

Prvním krokem je shromáždění relevantních dat o projektu a jeho aktérech, stejně jako teoretických informací a definování základních pojmů v oblasti řízení projektů a participace. Následně je nadefinována struktura řízených rozhovorů s klíčovými aktéry, aby bylo možné lépe pochopit procesy, řízení a komunikační cíle projektu, stejně jako jeho přínosy a překážky.

Dále bude posuzován aktuální stav projektu, což zahrnuje popis probíhajících procesů, činností a jejich vzájemných vazeb a následnost. Informace jsou získány jak prostřednictvím rozhovorů s klíčovými aktéry projektu, tak vlastním pozorováním a osobní účastí na participaci či schůzích zastupitelstva.

Třetím krokem výzkumu bude hodnocení účinnosti současné komunikační strategie a identifikování případných nedostatků pro následnou optimalizaci. Cílem diplomové práce je navrhnout takovou komunikační strategii, která bude efektivnější než ta stávající a poskytnutí konkrétních doporučení pro její zlepšení. To zahrnuje analýzu současné situace a navržení strategických změn pro lepší fungování komunikace v rámci projektu.

Pro lepší zhodnocení cíle práce byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- Ve které fázi se projekt momentálně nachází?
- Kdo jsou klíčoví aktéři projektu a jak mezi sebou komunikují?
- Jaké jsou cíle a zájmy klíčových aktérů?
- Jaká jsou doporučení pro dosavadní komunikační strategii?

Aby byl tento projekt úspěšný, je nezbytné zhodnotit, jak může investor přispět k veřejnému prospěchu a jak tuto přidanou hodnotu lépe komunikovat s aktéry. Poté mohou být navrženy vhodné participační techniky a časový harmonogram.

Ke zjištění informací důležitých pro identifikaci cílů a očekávání jednotlivých aktérů během implementace projektu byl proveden kvalitativní výzkum formou řízených rozhovorů s hlavními aktéry projektu. Data získaná z tohoto výzkumu byla dále analyzována spolu s teoretickými poznatky o řízení projektů a participaci. Byla provedena syntéza dat a dedukce.



Zdrojem dat byl i stavební zákon a zákon o posuzování vlivů na životní prostředí. Na základě těchto dat byly navrženy úpravy komunikační strategie projektu.

Získané výsledky odhalí případné mezery v komunikační strategii projektu a poskytnou návody k jejich zefektivnění. Návrhy mohou být inspirací nejen pro optimalizaci komunikace v rámci tohoto konkrétního projektu, ale i pro budoucí podobné projekty, které investor bude realizovat.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 7 Hodnocení vybraného stavebního projektu

## 7.1 Představení projektu

Záměr představuje novostavbu polyfunkčního domu, který se plánuje realizovat v původním půdorysu stávajícího obchodního centra na Praze 10 - Zahradním Městě. Nový záměr zahrnuje kromě podlaží, které má i nadále sloužit obchodním účelům, i dvanáct tisíc metrů čtverečních bytů, což představuje dva výškové panelové domy s dvanácti nadzemními podlažími a celkovým počtem 150 bytových jednotek. Kromě toho je plánováno vybudovat 234 parkovacích míst ve dvou podzemních garážích a revitalizovat přilehlý park. Původní záměr, který zahrnoval nástavbu obchodního centra, byl v minulosti hodnocen jako projekt s významným vlivem na životní prostředí, avšak proces hodnocení EIA nebyl od roku 2015 dokončen.

Stav záměru se postupně vyvíjí, přičemž investor konzultuje aktualizovaný návrh se zástupci městské části Praha 10 a dalšími příslušnými orgány. Plány na výstavbu vadí kromě opozičním Pirátům i místnímu spolku Bezpečný Květ, který vytvořil petici. Místní obyvatelé vyjadřují obavy z nedostatečné občanské vybavenosti, jako je nedostatek škol a lékařů, a také zhoršené dopravní situace. Ti, jejichž domovy budou sousedit s plánovanými výškovými domy, se obávají nedostatku světla a dalších problémů spojených s blízkostí výstavby. Nicméně existuje i sdružení Yes In My Back Yard, který výstavbu podporuje, a jejich petice, která prosazuje obnovu obchodního centra Květ a rozvoj bytové výstavby.

Po úpravách byl záměr předložen k posouzení městskému úřadu, který vyjádřil předběžné doporučení ke schválení s řadou doplňujících podmínek. Investor také jednal s orgány Magistrátu hlavního města Prahy o možnostech zapojení veřejných prostor do projektu. Po změně zpracovatele architektonické studie a koncepčních úpravách byl záměr konzultován s Komisí pro historické a architektonické dědictví a Institutem plánování a rozvoje Prahy. V současné době probíhá další projednání záměru s místní veřejností a investor přislíbil investici do přilehlého veřejného prostoru nad rámec standardních požadavků. Podle vyjádření radnice jsou v současné době stále probíhající diskuse a projekt je ve fázi úvodní objemové studie, kdy se teprve definují hlavní aspekty záměru a funkční náplň. Zatím není dořešena dopravní studie, EIA, studie o oslunění, zápis o hmotách, participace a ani územní řízení.

Investorem tohoto projektu je společnost Fostys, s.r.o. Záměr byl prezentován prostřednictvím odkazů na různé fáze vývoje projektu v letech 2015, 2021 a 2023. Zatímco stanovisko městské

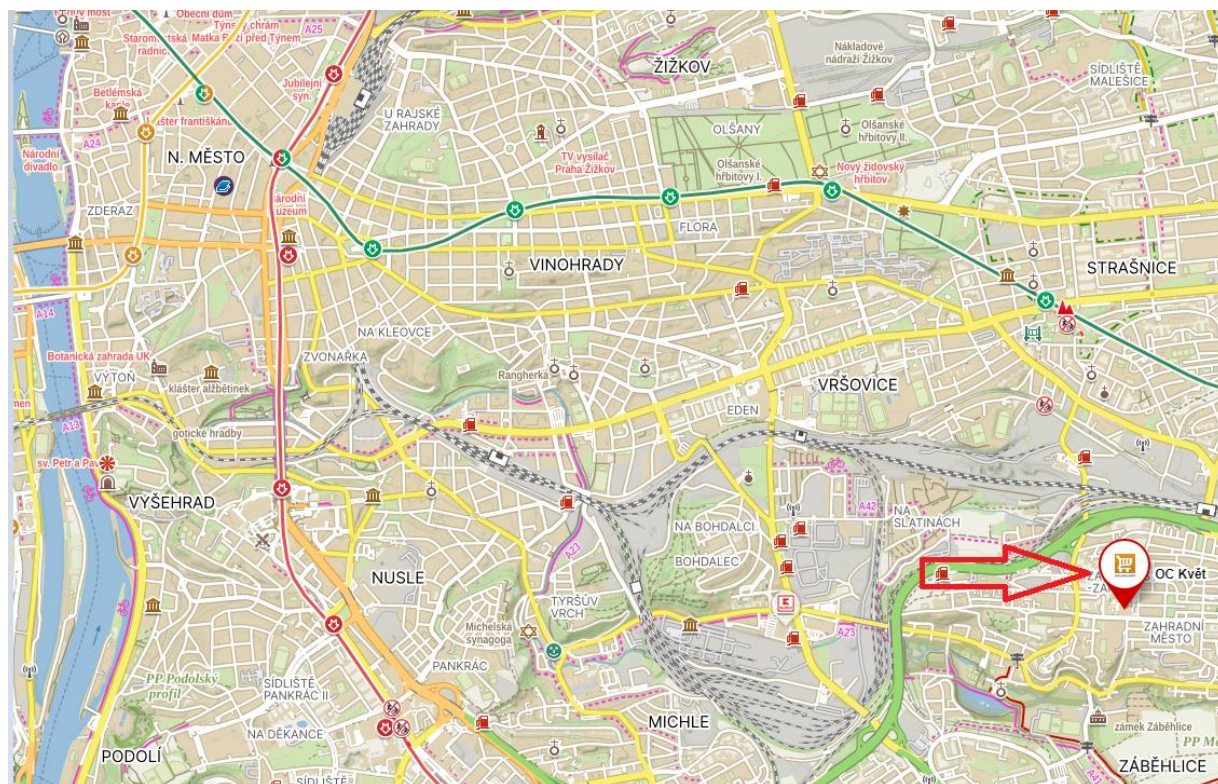
části Praha 10 k tomuto záměru je stále v procesu, Komise územního rozvoje Rady městské části Praha 10 vyjádřila souhlas s projektem za přítomnosti určitých podmínek. (MČ Praha 10, 2024)

### 7.1.1 Lokalita

Zahradní Město se stalo za doby první republiky symbolem čtvrti s rodinnými domky a zahradami, kdy se zařadilo mezi známé pražské části jako je Ořechovka, Hanspaulka a Spořilov, které byly vystavěny v podobném duchu. I když původně nebylo Zahradní Město primárně určeno pro bohaté občany, ale spíše pro úředníky a rodiny s dětmi, dnes se jeho současná podoba výrazně liší od svého původního plánu z roku 1935. Realizace tohoto projektu byla totiž přerušena druhou světovou válkou, a tak původní vize vilového Zahradního Města obklopeného parky a zelení nebyla nikdy plně uskutečněna.

Největší změny na Zahradním Městě probíhaly v 60. a 70. letech 20. století, kdy se původně vilová čtvrť nově obklopila dvěma panelákovými sídlišti. Střediskem východního sídliště se stalo obchodní centrum Cíl s charakteristickou kruhovou restaurací Vesna. Na západní straně pak dominuje obchodní centrum Květ, otevřené v roce 1976, spolu s poliklinikou z roku 1973 a služebnou Policie.

Obrázek 3 Lokace projektu



Zdroj: Google (2024), vlastní zpracování

V Jabloňové ulici, v těsné blízkosti obchodního centra Květ a polikliniky, se nachází věžová budova, která původně sloužila jako administrativní sídlo Československé televize. Během invaze vojsk Varšavské smlouvy v roce 1968 se tato budova stala důležitým místem, ze kterého ilegálně vysílala Československá televize.

Na západním okraji sídliště Zahradní Město se tyčí výšková budova Arnika, dokončená v roce 1974. Ta původně sloužila jako internát a později jako hotel pro dělníky. V 90. letech byla pak přeměněna na hotel Arnika a následně v roce 2006 na bytový komplex. S 21 nadzemními podlažími a výškou přibližně 73 metrů je budova Arnika nejvyšší stavbou v širokém okolí. (Fostys, 2024)

### **7.1.2 Vize investora**

Tento projekt se prezentuje jako revoluční koncept řešení urbanistických výzev, kterými čelí centrum Zahradního Města. Obchodní centrum Květ, které technicky a ekologicky dosluhuje, se ukázalo jako nedostatečně přizpůsobené pro potřeby návštěvníků i pro nové služby, které by mohly oživit jeho prostředí. Tento projekt se proto zrodil s ambicí kompletně transformovat prostor stávající budovy, a to nejen s ohledem na potřeby současných obyvatel, ale i s ohledem na budoucí generace a ekologické trendy. S rozlohou přibližně 3 tisíce metrů čtverečních navrženého parku se počítá s komplexní rekultivací okolních veřejných prostor a s implementací široké škály nových funkcí, jako jsou farmářské trhy, sportoviště, relaxační zóny a ekologické prvky pro podporu biodiverzity. Tento rozsáhlý projekt si klade za cíl nejen oživit prostor kolem střediska Květ, ale i poskytnout místní komunitě moderní a udržitelné veřejné prostory pro setkávání, relaxaci a rekreační aktivity.

Veřejný prostor se stává klíčovým prvkem projektu, který má za cíl přinést novou dimenzi do života obyvatel Zahradního Města. Společně s architektonickým studiem a ve spolupráci s místními obyvateli se připravuje komplexní plán revitalizace veřejného prostoru, který má za cíl respektovat historii lokality, zohlednit současné potřeby obyvatel a představit inovativní řešení pro budoucnost. Ve veřejném parku se tak mohou objevit různé prvky, jako jsou vzrostlé stromy, květinové záhony, lavičky, fontány, dětská hřiště, venkovní fitness centra či amfiteátry pro kulturní a společenské akce.

Důraz bude kladen i na udržitelnost a ekologické aspekty veřejného prostoru. Tento komplex se má stát nejen místem setkávání a relaxace, ale i ekologickým útočištěm uprostřed městského prostředí. Zelené střechy, dešťové zahrady, recyklované materiály a solární panely budou

součástí ekologického konceptu, který bude sloužit jako vzor pro další projekty v oblasti udržitelného urbanismu.

Dalším důležitým prvkem projektu je participace veřejnosti. Místní obyvatelé budou mít možnost se aktivně zapojit do procesu tvorby veřejného prostoru a podílet se na rozhodování o jeho podobě a využití. Pravidelná setkání, workshopy a veřejné ankety budou sloužit k sběru nápadů, připomínek a podnětů, které budou následně zohledněny při tvorbě finálního designu. Tímto způsobem se zaručí, že nový veřejný prostor bude skutečně reflektovat potřeby a přání místní komunity a bude sloužit jako příjemné a funkční místo pro všechny obyvatele Zahradního Města.

Kromě revitalizace veřejného prostoru se tento projekt zaměřuje i na rozvoj bytového a komerčního sektoru. Nové bytové věže, obchodní a služební prostory budou navrženy s důrazem na moderní architekturu, vysokou kvalitu života a přátelské prostředí pro obyvatele i návštěvníky. Architektonické řešení bude respektovat historické a kulturní dědictví Zahradního Města, ale zároveň bude přinášet inovativní a progresivní prvky, které odpovídají současným trendům v oblasti urbanismu a designu.

Tento projekt tak spojuje moderní urbanistické přístupy s respektováním tradičních hodnot a potřeb místní komunity. Klade důraz jak na aktivní zapojení veřejnosti, tak i na ohleduplný přístup k udržitelnosti. Jeho hlavním cílem je vytvořit inspirativní a udržitelné městské prostředí, které poslouží jako vzor pro budoucí rozvoj městských čtvrtí nejen v Praze, ale i v celé České republice. (Fostys, 2024)

## **7.2 Představení respondentů**

Rozhovor proběhl s klíčovými aktéry projektu, mezi které patří zástupce místní komunity, která je proti tomuto projektu, i zástupce občanského sdružení, které je pro vybudování tohoto záměru. Dále byl osloven i zástupce zastupitelstva a hlavní architektka projektu, která promluvila za investora. Každý z nich přinesl svůj unikátní pohled a stanovisko k danému tématu.

### **Předseda a zakladatel spolku Bezpečný Květ Ing. Jan Dvořáček**

Spolek Bezpečný květ vznikl v roce 2013 jako reakce na plánované nahrazení stávajícího obchodního centra Květ panelovými věžemi. Projekt byl několikrát přepracován a aktuálně má podobu dvou dvanáctipatrových věží s byty a prezentuje se pod novým názvem Nový Květ.

Spolek Bezpečný květ se snaží hájit zájmy místních obyvatel a transparentně informovat o důsledcích projektu. Členové tohoto spolku jsou proti projektu a projevují svůj nesouhlas

petičními akcemi. Domnívají se totiž, že realizace tohoto velkého projektu by měla negativní dopady na životní prostředí a bezpečnost, včetně zhoršení dopravy, nárůstu automobilů a vyčerpání veřejné infrastruktury. (Dvořáček, 2024)

Spolek Bezpečný květ sdružuje místní občany, kteří jsou ochotni se angažovat ve prospěch zachování kvality života v okolí. Všichni, kdo mají zájem zachovat stávající podobu obchodního centra, jsou vítáni, aby se připojili k práci spolku. Členové tohoto spolku se scházejí každé pondělí od 18:30 a aktivně se i účastní schůzí zastupitelstva, která probíhají každý měsíc. Petici podepsalo již 1 400 lidí.

### **Zástupce občanského sdružení Yes In My Back Yard (YIMBY), architekt a urbanista Peter Bednár**

Občanské sdružení YIMBY vzniklo v Praze s cílem bojovat za moderní, prosperující a zdravé město pro všechny, kteří v něm chtějí žít. Základem jejich úsilí je snaha o dostupné a kvalitní bydlení pro všechny obyvatele Prahy.

YIMBY Praha se inspirovalo hnutím YIMBY západních metropolí, které se staví proti postojům NIMBY (Not In My Backyard) a prosazuje efektivní využití městské půdy pro stavbu bytů a zlepšení kvality života ve městě. Cílem je vytvoření města s dostatečnou hustotou osídlení, kvalitní občanskou vybaveností a vysokou úrovní veřejné dopravy. Tím by se měla řešit rostoucí poptávka po bydlení a nedostatek dostupných domovů.

Dalším důležitým cílem je vytvoření města s kvalitní občanskou vybaveností, což by mělo zvýšit životní standard obyvatel Prahy. To zahrnuje poskytnutí dostatečného množství rekreačních ploch, obchodů a podporu vzdělání, zdravotní péče a dalších klíčových odvětví.

YIMBY prosazuje město postavené kolem lidí a ne aut, s důrazem na kvalitní veřejnou hromadnou dopravu a podporu zdravých forem individuální dopravy. Tím by se mělo snížit znečištění ovzduší a zlepšit mobilita obyvatel.

Organizace také zdůrazňuje šetrnost k přírodě a krajině kolem Prahy a bojuje proti rozšiřování města formou satelitních městeček, které by zabíraly cennou zemědělskou půdu a vytvářely tlak na infrastrukturu.

YIMBY se i snaží o vytvoření zdravého prostředí, které podporuje aktivity jako chůze, jízda na kole a venkovní aktivity. To má pozitivní vliv na fyzické i duševní zdraví obyvatel a přispívá k celkovému blahobytu města.

Organizace YIMBY Praha se prezentuje jako skupina obyčejných lidí, kteří pracují a žijí v Praze a chtějí podporovat kvalitní bydlení a rozvoj města pro všechny jeho obyvatele, bez spojení s byznysovými zájmy. Jsou otevřeni všem, kdo sdílejí jejich cíle a chtějí se k nim připojit. (Bednár, 2024)

**Člen Rady MČ Praha 10 pro životní prostředí a udržitelnost Ing. Milan Maršálek**  
MČ Praha 10 je řazena mezi deset nejlépe hodnocených obcí v Česku v rámci udržitelného rozvoje. Strategické plánování a zapojování obyvatel jí není cizí. MČ Praha 10 se aktivně snaží o zlepšení životního prostředí v celém svém území.

Stavebník již jednal s orgány Magistrátu hlavního města Prahy o možnostech využití veřejných prostorů pro svůj záměr. V průběhu roku 2022 došlo ke změně zpracovatele architektonické studie a s tím i k úpravě návrhu. Aktuálně byl tento záměr konzultován s Komisí pro historické a architektonické prostředí MČ Praha 10 a Institutem plánování a rozvoje hlavního města Prahy. Dne 9. 8. 2023 byl záměr v revidované podobě projednán na Komisi pro územní rozvoj MČ Praha 10, která vydala souhlasné stanovisko s připomínkami. Zároveň platí požadavek, aby investor projednal záměr s místní veřejností. Nad rámec finančního příspěvku, jak stanovuje Metodika, investor přislíbil investici do přilehlého veřejného prostoru.

Tato záležitost je pravidelně předmětem diskusí na jednání zastupitelstva. Petice bude, v souladu s platnými pravidly, vyřízena po jejím doplnění.

V současné době probíhá posuzování státní správy v přenesené působnosti ohledně žádosti o odstranění stávající stavby na plánovaném pozemku pro novou výstavbu. Městská část je do této záležitosti zapojena ve všech aspektech místní samosprávy. V případě nového procesu EIA bude zapojena zejména prostřednictvím tohoto procesu. (Maršálek, 2024)

**Hlavní architektka projektu a obchodní partnerka architektonického studia LOXIA Ing. arch. Jana Mastíková**

Investor společně s architektonickým studiem LOXIA poprvé představilo tento projekt veřejnosti 19. 9. 2023 v budově OC Květ.

Architektonické studio LOXIA spojuje od roku 1995 vášně pro architekturu, kreativitu, zkušenosti a cit pro veřejný prostor s potřebami klientů. Sehraný tým architektů a stavebních inženýrů provází stavby od první skici na papíře až po finální realizaci. Studio LOXIA je jedním z předních projektantů bytových domů v České republice s více než 10 000 zrealizovanými



bytovými jednotkami a zároveň se specializuje na rekonstrukce památek, veřejný prostor, škol, obchodních center, administrativních budov i průmyslových objektů.

Mezi významné projekty studia LOXIA patří sídlo KPMG v Karlíně, SUOMI Hloubětín, Chateau Troja Rezidence, Rezidence Kajetánka, Zahrady nad Rokytkou a volnočasový areál Jammertal pod Nuselským mostem. Studio LOXIA také navrhlo moderní radnici Prahy 12 a dokončuje stavbu mateřské školy Mydlinky v Modřanech. (Loxia, 2024)

### **7.3 Definování struktury řízených rozhovorů s klíčovými aktéry**

Poté, co byl projekt představen a vybráni vhodní kandidáti pro rozhovory, je v této části definována struktura těchto rozhovorů. Otázky byly vybrány tak, aby z odpovědí vyplynulo, jaké jsou očekávané problémy projektu a cíle jednotlivých klíčových aktérů. Tyto informace budou důležité pro hodnocení aktuálního stavu projektu a pro návrh komunikační strategie.

#### **7.3.1 Okruhy otázek ke komunikační strategii**

Pro účely návržení správné komunikační strategie byl rozhovor rozdělen na následující okruhy:

##### **Vize a cíle aktérů**

První bod diskuse se zaměřuje na vize a cíle jednotlivých aktérů. Přiblíží důvody, proč projekt (ne)podporují a jaký má tento projekt vliv na kvalitu života.

##### **Očekávání a přínosy projektu**

Další část rozhovoru se zaměřuje na očekávání, přínosy projektu a potřeby uživatelů. Respondenti vysvětlí, jak by měl projekt uspokojit potřeby obyvatel. Diskutuje se také o očekávaných přínosech pro městskou část a celou Prahu.

##### **Analýza rizik a dopady projektu**

Následuje analýza největších rizik projektu. Diskutuje se o potenciálních problémech, které by mohly projektu překážet a jak by se měly řešit. Důležitou částí rozhovoru jsou také dopady projektu na místní komunitu a životní prostředí.

##### **Stav petice a dokumentace projektu**

Z rozhovoru dále vyplyne, v jakém stavu je petice, kolik se nasbíralo podpisů a co se již podařilo vyjednat. V rámci posuzování dokumentů byl rozhovor zaměřen na aktuálně posuzovanou dokumentaci projektu, jako jsou studie proveditelnosti, dopravní a případová studie a jejich obsahem. Dále se hodnotila dostupnost informací.

## **Komunikační strategie**

Komunikační strategie projektu byla dalším bodem diskuse. Respondenti byli dotazováni na způsob komunikace s klíčovými aktéry. Cílem bylo zjistit, jak efektivně sdílet informace s veřejností a jak zahrnout jejich názory do dalšího vývoje projektu.

## **Plánované další kroky a strategie**

Poslední část rozhovoru byla věnována dalším plánovaným projednávaným krokům a strategii pro další postup. Zároveň se zhodnotí dosavadní úspěchy a vyjednané změny či úpravy projektu, pokud se nějaké podařilo dosáhnout.

### **7.3.2 Okruhy otázek pro hodnocení aktuálního stavu projektu**

Pro účely hodnocení aktuálního stavu projektu byl řízený rozhovor s hlavní architektkou rozšířen o tyto okruhy:

#### **Organizační struktura a stav projektu**

První otázka byla zaměřena na zhodnocení hlavních aktérů projektu a organizační struktury. Architektka identifikovala hlavní aktéry a jejich role, zároveň popsala, jak jsou zapojeni do procesů projektu.

Následně se diskutovalo o fázi, ve které se projekt nachází, a jeho životaschopnosti. Bylo posouzeno, zda jsou splněny podmínky pro pokračování v projektu, a identifikovaly se již splněné podmínky.

Dalším cílem rozhovoru bylo zjistit, zda existuje plán projektu a identifikovat hlavní milníky projektu v časové ose.

#### **Specifika projektu a řešení změn v projektu**

Architektka také zhodnotila, zda byly zohledněny specifické požadavky projektu a jeho podnikatelského prostředí a mluvila o specifikách projektu a jejich dopadu na realizaci. Architektka dále prezentovala proces řešení změn a jejich dopady na plán projektu, včetně konkrétních příkladů změn a jejich dopadů. Dalším bodem diskuze bylo, zda je projekt rozdělen do jednotlivých etap a jak jsou aktivity kontrolovány a schvalovány v jeho průběhu.

V závěru byl rozhovor zaměřen na prezentaci konečných výsledků a uzavření projektu. Cílem bylo zjistit, jakým způsobem se uzavírají a hodnotí projekty, včetně toho, zda se zveřejňují výsledky a učí se z dosavadních zkušeností.

Řízené rozhovory s klíčovými aktéry projektu mají být především nástrojem k porozumění očekávaných problémů, k jasné identifikaci cílů všech zúčastněných stran a pečlivému definování cílů komunikační strategie. Tyto rozhovory nejenže poskytnou cenný vhled do potenciálních výzev, s nimiž se projekt může setkat, ale také pomohou stanovit základ pro efektivní komunikaci a strategické plánování. V důsledku toho se očekává, že výsledná komunikační strategie bude pevně zakotvena v realistickém očekávání a bude navržena tak, aby podporovala dosažení klíčových projektových cílů, přičemž zároveň řešila obavy a potřeby všech zúčastněných stran.

## **7.4 Aplikace metodiky PRINCE2**

Na základě provedeného rozhovoru s klíčovými aktéry a dostupných informací byla vytvořena metodika PRINCE2. Struktura PRINCE2 se skládá z navzájem propojených prvků - principů, témat a procesů. Pomocí této metody zkoumání se ze získaných informací objasní cíle komunikační strategie, které vyplynou z řízeného rozhovoru se zástupcem investora.

I když existují i jiné přístupy k posuzování současného stavu projektu, jako například Critical Path Method (CPM) nebo Earned Value Management (EVM), byla zvolena metodika PRINCE2. Důvodem této volby je strukturovaný a systematický přístup, který PRINCE2 poskytuje. Tato metodika nabízí jasný rámec pro identifikaci úspěchů, nedostatků a potenciálních zlepšení, což umožňuje projektovým týmům získat cenné poznatky pro budoucí projekty a optimalizovat jejich procesy. Hodnocení projektu pomocí metodiky PRINCE2 je tudíž klíčovým krokem pro efektivní řízení projektů.

### **7.4.1 Vyhodnocení principů**

Metodika PRINCE2 definuje sedm následujících principů:

- Trvalé podnikové zdůvodnění
- Definované role a odpovědnosti
- Učení se zkušeností
- Zaměření na produkty
- Řízení po etapách
- Řízení podle výjimky
- Přizpůsobení se prostředí projektu

Je důležité zdůraznit, že všechny tyto principy musí být dodržovány současně, aby bylo zajištěno správné použití metodiky a aby byly dosaženy všechny přínosy plynoucí z jejího využití. (TSO, 2017)

U jednotlivých principů je nejprve stručně vysvětleno, co má daný princip obnášet a následně na základě odpovědí v rámci řízených rozhovorů s klíčovými aktéry projektu je vyhodnoceno, zda jsou tato kritéria v tomto projektu splněna.

### **Princip 1: Trvalé podnikové zdůvodnění**

Před zahájením projektu je klíčové definovat očekávané přínosy projektu, potřeby zainteresovaných stran a podrobně propočítat náklady. Je také potřeba sladit projektové cíle s podnikovou strategií. Přínosy mohou být realizovány různými způsoby, je proto nutné vybrat tu nejvhodnější variantu, jak jich dosáhnout. Takovou, která bude vyhovovat všem zúčastněným stranám. (TSO, 2017)

*Otázka 1: Jaké jsou přínosy, nevýhody projektu a jaké potřeby konečných uživatelů a veřejnosti?*

- **Přínosy projektu** - Vzniknou nové byty pro mladé lidi, kterých je v Praze nedostatek. Možnost získání financí na revitalizaci obchodního centra a přilehlého parku nabízí naději na pozitivní změny a zlepšení veřejného prostoru. Možnost zapojení veřejnosti do tvorby podoby přilehlého parku může vést k větší spokojenosti a lepšímu přizpůsobení prostředí potřebám obyvatel. (Bednár, 2024)
- **Nevýhody projektu** - Někteří místní občané vyjadřují obavy ze zhoršení infrastruktury, nárůstu počtu lidí a vozidel v oblasti. Nedostatku volných míst ve školkách, školách a u lékařů. Není ani dopracovaná dopravní studie a další dokumenty. (Dvořáček, 2024)

Na druhou stranu, pokud investor odmítne projekt realizovat, nebo se záměr zamítne, pak investice do revitalizace obchodního centra a parku mohou vyžadovat významné finanční prostředky, které momentálně městská část k dispozici nemá. Bez řešení bude obchodní centrum i park nadále chátrat. (MČ Praha 10, 2024)

- **Potřeby konečných uživatelů a veřejnosti** – Velká část veřejnosti má zájem o obnovu obchodního centra a veřejného prostoru. Shledává i jako pozitivní, že mají možnost ovlivnit podobu tohoto projektu a okolního veřejného prostoru. (Fostys, 2024)

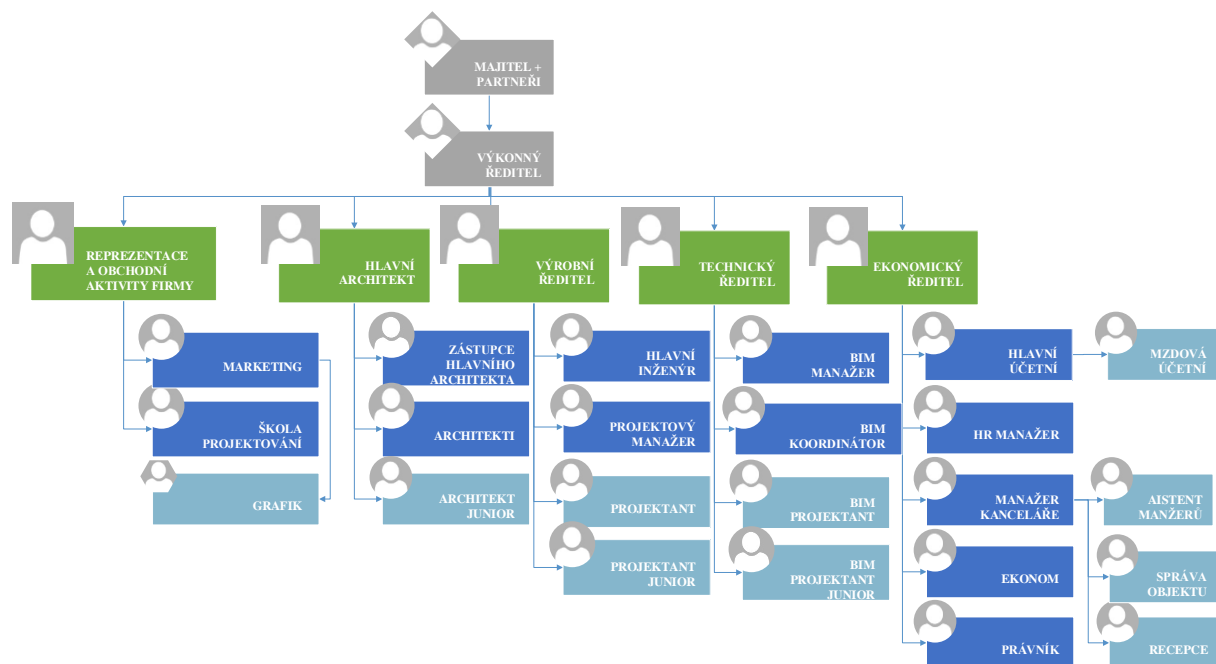
## Princip 2: Definované role a odpovědnosti

Každého projektu se účastní různí lidé, z různých oddělení a často i externí dodavatelé. Proto je důležité, aby měl projekt jasně definované role a odpovědnosti, které jsou pochopeny a přijaty všemi zúčastněnými. Každý by měl přesně vědět, za co je zodpovědný – a za co jsou zodpovědní jeho kolegové či partneri. Definice rolí a odpovědností v projektu pomáhá účastníkům lépe porozumět své míře zapojení, povinnostem a aktivitám, které mají vykonávat. Kvalitně sestavený projektový tým je klíčem k úspěšnému projektu. (TSO, 2017)

*Otázka 2: Má projektový tým jasně definovanou strukturu a je si každý člen týmu vědom své role a za co je zodpovědný?*

Hlavním dodavatelem projektu je zpracovatel architektonické studie, který má jasně definované role a zároveň na starosti komunikační strategii. Ve vedení tohoto projektu je hlavní architektka, zakladatel firmy, výkonný ředitel, BIM manažer a výrobní ředitel. Pod ně spadají architekti a inženýři, stážisté a další spolupracovníci. V rámci projektového týmu jsou definované role i zodpovědnosti a jsou každému jasné. (Loxia, 2024)

Obrázek 4 Organizační struktura hlavního dodavatele



Zdroj: Loxia (2024), vlastní zpracování

## Princip 3: Učení se zkušeností

Na začátku projektu je vhodné, aby se tým inspiroval poznatky z minulých nebo současných projektů, a tím předešel opakování chyb. Učení pokračuje i během projektu, kdy je důraz kladen na postupné zdokonalování aktivit a výstupů. Týmy by se měly učit z každé fáze a tyto poznatky zaznamenávat v každém kroku procesu PRINCE2. Po dokončení projektu tým shrnuje získané

poznatky, které mohou posloužit ke zlepšení práce budoucím týmům při podobných projektech. (TSO, 2017)

*Otázka 3: Učí se projektový tým z předchozích projektových úspěchů a neúspěchů? Aplikují toto učení na pokračující práci?*

Zpracovatel architektonické studie se pohybuje na trhu téměř 30 let. Za tu dobu se mu podařilo zrealizovat velkou řadu projektů. Architektura je zároveň dlouhou historií prověřené řemeslo. Projektový tým respektuje nejen tradiční znalosti, ale i nové trendy a zkušenosti z předešlých projektů. (Loxia, 2024)

#### **Princip 4: Zaměření na produkty**

Podle PRINCE2 je produkt jakýmkoliv vstupem nebo výstupem projektu, který lze definovat, vytvořit a kontrolovat. Tento princip zdůrazňuje důležitost přesné definice produktu včetně jeho kvalitativních požadavků. Kvalitní definice produktu pomáhá projektovému týmu lépe porozumět tomu, co je třeba dodat a jak toho dosáhnout. Detailní popis také usnadňuje plánování, rozklad produktu na jednotlivé části a zajištění potřebných zdrojů pro jeho vývoj. Během projektu je důležité průběžně produkt kontrolovat, aby odpovídal stanoveným kvalitativním požadavkům a zákazník byl s výsledkem co nejvíce spokojený. (TSO, 2017)

*Otázka 4: Je projekt silně zaměřen na produkt, včetně požadavků na kvalitu a dodání?*

Z pohledu investora je realizace zaměřena především na výstup. Díky městské části a veřejnosti je projekt orientován i na průběžné aktivity, které jsou projednávány na schůzi zastupitelstva. Investor se jich bohužel neúčastní. Řeší se zde kvalita provedení (geologické požadavky, výška budov a studie o oslunění), ale i vliv na životní prostředí (EIA). (MČ Praha 10, 2024)

#### **Princip 5: Řízení po etapách**

PRINCE2 navrhuje rozdělit projekt do etap, což usnadňuje plánování, řízení a kontrolu. Každá etapa představuje logický celek projektu, který se obvykle postupně rozvíjí. Na začátku není možné plánovat celý projekt do detailů, takže se doporučuje vytvořit obecný plán a detailněji plánovat každou etapu zvlášť. Tím se projekt stává flexibilnějším a lépe reaguje na změny v prostředí a požadavky zúčastněných stran. Na konci každé etapy je důležité zkontrolovat stav projektu, rizika, odchylky a zaznamenat získané poznatky a potvrdit si, že je projekt stále na cestě ke splnění požadavků. (TSO, 2017)

*Otázka 5: Bude tento projekt rozdělen do zvládnutelných fází, aby bylo možné ho kontinuálně sledovat a kontrolovat?*

Projekt je strukturován do jednotlivých etap. V současné době se nachází v počáteční fázi. Následovat bude proces EIA a řízení o povolení záměru. Schvalování dalších etap podléhá legislativě a po jejich dokončení probíhá vyhodnocení. Stav projektu je průběžně monitorován na zasedáních zastupitelstva, která se konají jednou za měsíc. Kromě toho jednotliví aktéři vyhodnocují tento projekt v rámci svých týmů. (MČ Praha 10, 2024)

### **Princip 6: Řízení podle výjimky**

Vzhledem k tomu, že jsou ve vedení obvykle vyšší manažeři, kteří nemají čas řídit každodenní aktivity projektu, stanoví si šest základních kritérií projektu. Tato kritéria zahrnují čas, náklady, riziko, kvalitu a rozsah. Poté delegují odpovědnost a každodenní dohled na projektového manažera. Projektový manažer má pravomoc uvést projekt zpět na správnou cestu, pokud se opozdí nebo překročí rozpočet. Pokud se však vyskytnou problémy, které překročí stanovená kritéria, jde o „výjimku“ a je nutná eskalace na vyšší úroveň řízení. Vedení se pak rozhodne o nejlepším způsobu, jak postupovat. (TSO, 2017)

*Otázka 6: Mají členové projektového týmu dostatek prostoru pro efektivní práci v rámci projektu?*

Členové týmu změny v projektu řeší operativně. Pravidelně probíhá jednání, kde se probírá aktuální stav, návrhy a připomínky. Pokud nastane nečekaný problém, či jiná neočekávaná událost, je o tom neprodleně informováno vedení firmy, které rozhodne o dalším postupu. Pokud je však vedoucí pracovník nepřítomen, čeká se, až se vrátí zpět do pracovního procesu. (Mastíková, 2024)

### **Princip 7: Přizpůsobení se projektovému prostředí**

PRINCE2 je obecná projektová metodika, kterou je třeba přizpůsobit konkrétnímu projektovému prostředí, samotnému projektu a existujícím procesům v organizaci. Nedostatečné přizpůsobení může vést k neefektivnímu využití metodiky, přílišnému zaměření na dokumentaci a negativnímu dopadu na úspěšnost projektu. Přizpůsobení metodiky je klíčové pro harmonizaci řídicích procesů s ostatními podnikovými procesy, jako jsou finance, personalistika a řízení vztahů s dodavateli. Dále je nutné brát v úvahu specifika daného projektu, včetně nákladů, komplexnosti, důležitosti, rizik a zkušeností týmu. (TSO, 2017)

*Otázka 7: Byly zohledněny jedinečné požadavky projektu a jeho podnikatelského prostředí?*

Stavební projekt má svá specifika, mezi která patří zejména zákonem dané procesy (EIA a řízení o povolení záměru). Dále je nutné u tohoto projektu vzít v úvahu potřeby místní

komunity a zastupitelstva. Mezi podmínkami zastupitelstva je revitalizace přilehlého veřejného prostoru nad rámec projektu a nutná participace s veřejností před zahájením procesu EIA. Je nutné vypracovat dopravní studii, studii o oslunění a zabývat se výškou budov. Jedna strana chce, aby budovy byly nižší a druhá si je umí představit i vyšší. Momentálně je v návrhu 12 pater. O finální podobě se stále ještě jedná. Do projektu je i vložena celá řada ekologických prvků. Architektonické studio navrhlo vzdušné a účelné využití prostoru. Projekt je zasazen do lokality s respektem k připomínkám místních obyvatel a respektuje své okolí. Je navrženo více zeleně pro příjemnější atmosféru. Budou se i dále vysazovat stromy za narozené děti. Bude zachováno obchodní centrum a policejní stanice, na které jsou místní občané zvyklí. Zruší se nájezdová rampa, která nyní vede na střechu obchodního centra, zaslepená místa budovy a místo toho vznikne nový systém dopravní obslužnosti a společenského využití. Investor nyní projednává přímé napojení na ulici Jabloňovou a dopravní studii. (MČ Praha 10, 2024)

Tabulka 1 Vyhodnocení Principů

Název Principu	Splněno	Poznámka
Trvalé podnikové zdůvodnění	Částečně	Chybí dopracovat důležité studie a analýzy, které jsou nutné pro další projednávání projektu.
Definované role a odpovědnosti	Ano	
Učení se zkušeností	Ano	
Zaměření na produkty	Částečně	Investor nekomunikuje ani s městskou částí ani s veřejností o záměru. Čeká se na výsledky, na dokumentace ohledně kvality provedení záměru a vlivu na životní prostředí.
Řízení po etapách	Ano	
Řízení podle výjimky	Částečně	Vedení firmy nemá za sebe náhradu. Pokud onemocní, není ve firmě nikdo jiný, kdo by za ně práci převzal. Musí se počkat, až se vrátí zpět do práce.
Přizpůsobení se projektovému prostředí	Částečně	Stále chybí dořešit připomínky zastupitelstva i veřejnosti. Momentálně se čeká na investora, až přijde s vypracovanými dokumenty pro projednávání EIA a s výstupem z participačních aktivit.

Zdroj: autor

## 7.4.2 Vyhodnocení témat

Metodika PRINCE2 zahrnuje sedm níže uvedených témat:

- Obchodní případ
- Organizace
- Kvalita
- Plány
- Rizika
- Změny
- Pokrok



U jednotlivých témat je nejprve stručně vysvětleno, co má dané téma zahrnovat a následně na základě odpovědí v rámci řízených rozhovorů s klíčovými aktéry projektu je vyhodnoceno, zda jsou tato kritéria v tomto projektu splněna.

### **Téma 1: Obchodní případ**

Obchodní případ je dokument, který obsahuje trvalé odůvodnění projektu. Tento dokument slouží k posouzení žádoucího, uskutečnitelného a dosažitelného projektu. Hlavní zákazník definuje přínosy a investor se zaručuje, že tyto přínosy převažují nad náklady a jsou v souladu s podnikovou strategií. (TSO, 2017)

*Otázka 1: Existuje dokument projektu, který by obsahoval informace o projektu, a hlavně důvod, proč se na tomto projektu pracuje? Jaký je očekávaný časový rámeček, nevýhody, rizika, investiční zhodnocení?*

Obchodní případ existuje a zahrnuje předpokládané přínosy, náklady a rizika. Tento dokument obsahuje veškeré informace, včetně důvodů pro zahájení projektu, které vycházejí z podnikové strategie a stanovených cílů. Dokument obsahuje také odhadované náklady na každou variantu a etapu projektu. V tomto dokumentu je i investiční zhodnocení porovnávající přínosy, náklady a rizika z pohledu jednotlivých období, které potvrzuje vhodnost investice do projektu a jeho pokračování. Hlavním rizikem však stále zůstává varianta, že bude projekt zastupitelstvem zamítnut, neprojde posouzením vlivu na životní prostředí, či řízením o povolení záměru. (Mastíková, 2024)

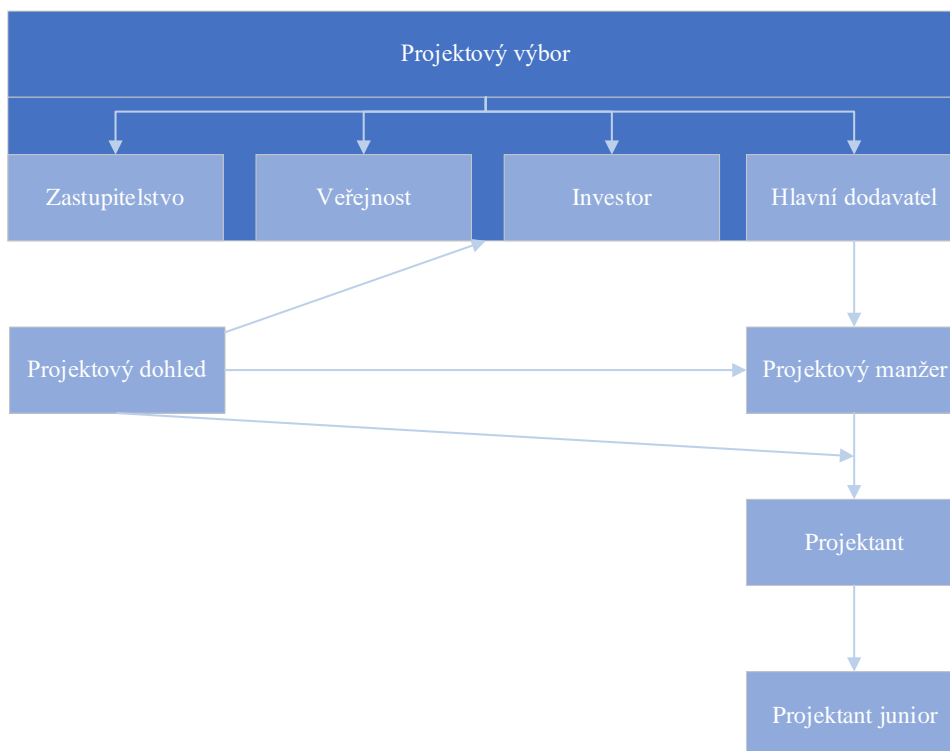
### **Téma 2: Organizace**

Téma organizace má za úkol stanovit efektivní organizační strukturu projektu s jasně definovanými odpovědnostmi. Projektový tým se dělí na dvě hlavní skupiny. První skupina reprezentuje zájmy koncových uživatelů, kteří určují požadavky na výstupy projektu, a druhá dodavatelů, kteří zajišťují zdroje a realizují výstupy. Je klíčové jasně rozdělit odpovědnosti pro směrování, řízení, realizaci, podporu a kontrolu projektu. (TSO, 2017)

*Otázka 2: Kdo je účastníkem projektu? Existuje popis rolí? Je každému účastníkovi jasné, jaké má odpovědnosti?*

V rámci Principů byly definovány role a odpovědnosti Hlavního dodavatele projektu. Nyní budou definováni hlavní aktéři projektu. Pro lepší přehlednost byli hlavní aktéři tohoto projektu zařazeni do Projektového výboru.

Obrázek 5 Organizační struktura projektu



Zdroj: autor

- **Projektový výbor** plně řídí směr projektu v rámci stanovených limitů. Schvaluje rozpočet, zajišťuje zdroje, autorizuje klíčové plány a dodání projektových částí. V projektovém výboru jsou hlavní zainteresované strany a skládá se z investora, zastupitelstva, hlavního dodavatele a veřejnosti.
- **Investor** je odpovědný za dosažení úspěchu projektu a má hlavní pravomoci ve strategických rozhodnutích. Investor projektu schvaluje rozpočet a dohlíží na dosažení projektových cílů s efektivními náklady. Zajišťuje soulad mezi požadavky zastupitelstva a obchodními požadavky dodavatele.
- **Zastupitelstvo** reprezentuje obyvatele městské části, kterých se záměr týká a je zodpovědné za stanovení požadavků a očekávaných přínosů. Během projektu také ověřuje, zda výstupy splňují definované požadavky na kvalitu, funkčnost a uživatelskou přívětivost.
- **Hlavní dodavatel** v projektovém výboru zastupuje zájmy dodavatelských aktivit jako je návrh, vývoj, nákup a implementace. Jeho role zahrnuje zajištění kvality produktu, technického řešení a dostupnosti potřebných zdrojů pro projekt, aby bylo navrhované řešení proveditelné. Má na starosti i komunikaci.

- **Veřejnost** má právo se během projektu kdykoliv vyjádřit, a to ať už se jedná o zájmové spolky, organizace, nebo jednotlivce. Každý má právo vyjádřit své obavy, názory, očekávání, námitky, návrhy či připomínky.
- **Projektový dohled** sleduje kvalitativní a výkonnostní aspekty projektu a jeho výstupů. Primární odpovědnost za tyto aktivity nesou členové projektového výboru. Aktivity projektového dohledu zahrnují nezávislé posouzení souladu projektu s podnikovými standardy, správnost a kompetentnost řízení, dodání výstupů včas a v požadované kvalitě. Projektový dohled také poskytuje poradenství a podporu projektovému manažerovi.
- **Projektový manažer** má na starosti celkové řízení projektu, zahrnující dodání včas, v rozpočtu a s požadovanou kvalitou. Spolupracuje s týmovými manažery a projektovým dohledem a zastupuje projektový výbor. Jeho role zahrnuje schvalování změn v rámci stanovených limitů.

Projektový tým má jasně definovanou strukturu, existuje popis rolí a zodpovědnost, a i existují pravidla (zákony) pro eskalace a delegování. Každému aktérovi projektu je jasné, jaká jeho role.

### **Téma 3: Kvalita**

PRINCE2 zdůrazňuje kvalitu jako klíčový prvek projektu, který zajišťuje splnění očekávání zákazníka. Řízení kvality zahrnuje definici požadovaných vlastností produktu a jejich kontrolu, aby se ověřilo, zda odpovídají stanoveným kritériím. Aktivity související s řízením kvality by měly být zahrnuty do projektového plánu a harmonogramu, aby se minimalizovalo riziko nesouladu s očekáváním zákazníka a neúspěchu projektu. (TSO, 2017)

*Otázka 3: Je produkt kontrolován a vyhodnocován?*

Záměr je pravidelně předmětem diskuse na jednáních zastupitelstva. Petice bude vypořádána dle platných pravidel v případě jejího doplnění. Současně se očekává, že investor dokončí potřebné dokumenty a projedná záměr s veřejností na příštím jednání zastupitelstva. Následně proběhne další kontrola a hodnocení záměru, zejména z hlediska splnění požadavků na kvalitu životního prostředí. (Maršálek, 2024)

### **Téma 4: Plány**

Plánování a plány jsou klíčovými nástroji pro řízení projektu, umožňují jasně definovat výstupy produktů a jejich cílem je vytvořit efektivní komunikační a kontrolní mechanismus. Správně

vypracované plány odpovídají na klíčové otázky ohledně toho co, kdy, jak, kým a za kolik bude dodáno, což umožňuje efektivní řízení a kontrolu projektu.

Základním plánem projektu je projektový plán, který pokrývá celý životní cyklus projektu, včetně hlavních milníků, časového harmonogramu, nákladů a zdrojů. Kromě toho obsahuje důležité prvky jako komunikační plán a plán řízení kvality. Slouží jako kontrolní mechanismus pro projektový výbor a umožňuje identifikovat odchylky projektu od plánu a přijmout nezbytná opatření. (TSO, 2017)

*Otázka 4: Existuje plán projektu?*

Projekt byl zahájen v roce 2022, kdy zároveň probíhaly přípravné fáze projektu. V roce 2023 byl projekt schválen Komisí pro územní rozvoj s určitými výhradami. V roce 2024 se dokončují dokumenty pro posouzení vlivu na životní prostředí. Na rok 2025 jsou naplánovány úkony před zahájením řízení o povolení záměru. Na rok 2026 Řízení o povolení záměru. Stavět by se nemělo dříve než v roce 2027. Finanční plán projektu je průběžně aktualizován. (Mastíková, 2024)

## **Téma 5: Rizika**

Riziko je nejistá událost, která může ohrozit cíle projektu. Projektový manažer je odpovědný za identifikaci a hodnocení rizik. Metodika se věnuje řízení rizik během celého projektu s cílem je eliminovat, předcházet jim nebo zavést opravná opatření. (TSO, 2017)

*Otázka 5: Existuje plán rizik? Jak jsou rizika komunikována?*

Rizika jsou identifikována a komunikována prostřednictvím webových stránek, na jednání zastupitelstva a během participačních aktivit. Existují i petice pro a proti projektu. Hlavní aktéři tohoto projektu aktivně pracují na procesech eliminace těchto rizik a zavádějí příslušná opatření.

## **Téma 6: Změny**

Během životního cyklu projektu se často objevují požadavky na změnu ze strany týmu, zákazníků, dodavatelů nebo vnějšího prostředí. Je důležité tyto změny identifikovat, ohodnotit a schválit. Řízení změn musí být konzistentní a systematické, protože každá změna ovlivňuje projektovou dokumentaci a vyžaduje správné řízení projektu. (TSO, 2017)

*Otázka 6: Co je důsledkem změn? Jaký je dopad změn? Jak se řeší změny v průběhu projektu?*

Dopady mohou být negativní či pozitivní. Záleží, z jakého úhlu pohledu se na ně nahlíží. Z pohledu investora by byl negativním dopadem neschválení nebo neuskutečnění projektu, což by mělo také důsledky pro zastupitelstvo, které by muselo hledat alternativní zdroje financování

pro obnovu obchodního centra a přilehlého veřejného prostoru. Existuje rovněž možnost, že městská část by neměla dostatek finančních prostředků na revitalizaci, což by vedlo k dalšímu chátrání centra a jeho okolí, s negativním dopadem na část místní komunity a celkový charakter lokality. (MČ Praha 10, 2024)

Na druhou stranu pro lidi, kteří jsou proti tomuto projektu, by bylo jakékoliv oddálení tohoto projektu pozitivní zprávou. Nejlepší by pro ně bylo, kdyby vše zůstalo tak, jak je nyní. Nic by na tom neměnili. (Dvořáček, 2024)

## Téma 7: Pokrok

Je důležité monitorovat pokrok projektu, abychom mohli odhadnout, zda bude dodán včas, v rozpočtu a s požadovanou kvalitou. Metodika PRINCE2 umožňuje každé řídicí vrstvě sledovat vývoj a předpovídat budoucí vývoj. Týmový manažer informuje projektového manažera o pokroku jednotlivých úkolů, které jsou pak revidovány a schvalovány. Projektový manažer informuje projektový výbor o vývoji etapy a řeší případné problémy. V případě potřeby eskaluje problémy k projektovému výboru, který schvaluje ukončení etapy a následující kroky. Takto je monitorování zajištěno na každé úrovni projektu. (TSO, 2017)

*Otázka 7: Kde se projekt nachází a kam směřuje?*

Projekt byl již představen veřejnosti a začalo se pracovat na dokumentaci potřebné pro proces projednávání EIA. Záměr je průběžně monitorován a porovnán mezi plánem a skutečností projektu. Kontrolní body v průběhu projektu stanovuje zákon, tím je zajištěn stav a směr projektu. (MČ Praha 10, 2024)

Tabulka 2 Vyhodnocení Témat

Název Tématu	Splněno	Poznámka
Obchodní případ	Ano	
Organizace	Ano	
Kvalita	Ano	
Plány	Ano	
Rizika	Částečně	Chybí dopracovat analýzu rizik.
Změny	Částečně	Aktéři se zatím nedokáží dohodnout. Investor na požadavky na změnu nereaguje.
Pokrok	Částečně	Tím, že investor nekomunikuje, tak se projekt prodlužuje a tím i oddaluje návratnost investice. Případně i hrozí, že se záměr zamítne.

Zdroj: autor

### 7.4.3 Vyhodnocení procesů

PRINCE2 je procesně orientovaná metodika, kde jsou procesy strukturovanými kroky vedoucími k transformaci vstupů na výstupy. Tyto procesy vytvářejí základní rámec metodiky a určují pořadí aktivit od začátku projektu do jeho konce. Metodika PRINCE2 obsahuje celkem

sedm procesů:

- Zahájení projektu
- Nastavení projektu
- Řízení projektu
- Kontrola etapy
- Řízení přechodu mezi etapami
- Řízení dodávky produktu
- Ukončení projektu

U jednotlivých procesů je nejprve stručně vysvětleno, jak má daný proces vypadat a následně na základě odpovědí v rámci řízených rozhovorů s klíčovými aktéry projektu je vyhodnoceno, zda jsou tato kritéria v tomto projektu splněna.

### **Proces 1: Zahájení projektu**

Tento proces zhodnocuje proveditelnost a užitečnost projektu. Mělo by k němu dojít co nejdříve, aby se předešlo nevhodným investicím a rizikům. V této fázi projektu se vybírá investor a projektový manažer. Investor vytváří obchodní případ, který odpovídá na otázku, co je v projektu potřeba udělat a proč to má smysl, zatímco projektový manažer navrhuje strukturu týmu a shání vhodné lidi. Poté spolu investor a projektový manažer určují klíčová rozhodnutí, jako je způsob vývoje produktu a životní cyklus projektu. Tato předprojektová fáze slouží zároveň k ověření, zda jsou splněny všechny podmínky pro zahájení projektu. (TSO, 2017)

*Otázka 1: Byl projekt předán projektovému manažerovi a pokud ano, kdy? Je projekt životaschopný, to znamená jsou splněny všechny podmínky pro zahájení projektu?*

Zahájení projektu proběhlo v roce 2022, kdy byl jmenován projektový manažer, projektový tým, mandát projektu, vypracován obchodní případ a byl projednán záměr s investorem. Projekt je momentálně životaschopný. (Mastíková, 2024)

### **Proces 2: Nastavení projektu**

Cílem nastavení projektu je zajistit funkční procesy pro jeho realizaci. V rámci tohoto procesu se formulují různé strategie projektu, které usnadňují jeho řízení. Pro tuto práci je klíčovým prvkem komunikační strategie, která definuje způsob, jak budou informace sdíleny mezi všemi zainteresovanými stranami. Tato strategie stanovuje účel, postupy, role a odpovědnosti. Komunikační strategie tak identifikuje zúčastněné strany a jejich požadavky na informace. Hlavním výstupem tohoto procesu je projektový plán, který obsahuje časový harmonogram, požadavky na zdroje a detaily o komunikační strategii. V této fázi se provádí revize obchodního

případu vzhledem k zjištěným skutečnostem během nastavování projektu a projektový výbor se rozhoduje, zda povolí zahájení projektu. Dokumentace vytvořená v této fázi slouží také k budoucím porovnáním mezi plněním cíle projektu a aktuální situací projektu. (TSO, 2017)

*Otázka 2: Probíhá komunikační strategie? V jaké je fázi, jak se vyvíjí, jaké jsou následující kroky? Schvaluje projektový výbor pokračování na projektu?*

Již proběhla participace, během níž byl projekt představen veřejnosti. Byly zřízeny webové stránky a sociální média, kde je možné vyjádřit svůj názor na podobu parku prostřednictvím hlasování. Dále byly distribuovány letáky. V místě obchodního centra jsou vyvěšeny informace o projektu. Komunikace proběhla i se zastupitelstvem i se zástupci petice pro dodatečné získávání informací. Nyní se pracuje na nastavení projektu. Projektový výbor zatím schvaluje pokračování na projektu.

### **Proces 3: Řízení projektu**

V této fázi se projekt spouští a plánuje se způsob jeho úspěšné realizace. Tento proces zajišťuje, že projektový výbor má kontrolu nad hlavními aspekty projektu a rozhoduje o jeho osudu. Projektový výbor nese plnou odpovědnost za úspěch projektu, a proto veškerá důležitá rozhodnutí se musí konat v jeho rámci. Projektový manažer řídí každodenní provoz projektu jménem výboru. Prvním krokem v tomto procesu je revize obchodního případu a projektového plánu, aby se určilo, zda má v projektu smysl pokračovat. Poté, co je projekt připraven k realizaci, je opětovně revidován projektovým výborem. Projekt je průběžně kontrolován a schvalován na konci každé etapy. Pokud projekt překročí kompetence manažera, výbor rozhoduje o dalším postupu. V takovém případě je vytvořen plán pro řešení výjimky, který po schválení nahrazuje původní plán etapy. Pokud není projekt udržitelný nebo obchodní případ ztrácí platnost, projektový výbor má právo projekt ukončit. V opačném případě následuje plánování další etapy. (TSO, 2017)

*Otázka 3: Probíhá nastavení projektu – strategie komunikace, řízení kvality, řízení kontroly, přizpůsobení metodiky?*

Hlavním úkolem investora je nyní aktivně komunikovat s místní komunitou, která je proti projektu, a společně nalézt určitý kompromis. Další podmínkou pro pokračování projektu je dokončení potřebné dokumentace. (MČ Praha 10, 2024)

### **Proces 4: Kontrola etapy**

Cílem procesu řízení etapy je přidělit práci týmům dodavatele, monitorovat jejich pokrok a řešit běžné problémy tak, aby projekt zůstal v limitech. Projektový manažer pravidelně informuje výbor o vývoji projektu pomocí zpráv o stavu etapy. Práce je rozdělována do balíků práce, které

definují, co a kdy má být dokončeno. Projektový manažer je vytváří a autorizuje, pravidelně je reviduje a po dodání ověřuje kvalitu výstupů. Pokud se projekt odchyluje, musí provést nápravná opatření. Během kontroly etapy se také zabývá řízením rizik, identifikuje a minimalizuje jejich dopad. Vysoká rizika či problémy eskaluje projektovému výboru. (TSO, 2017)

*Otázka 4: Jsou jednotlivé etapy kontrolovány? Jsou aktivity každodenně kontrolovány a schvalovány?*

Kontrolu a schválení jednotlivých etap stanovuje zákon (viz kapitoly 2.5, 3 a 4.3). Jednotliví hlavní aktéři pak záměr kontrolují průběžně.

### **Proces 5: Řízení přechodu mezi etapami**

Tento proces poskytuje projektovému výboru informace o ukončení současné etapy a pro schválení následující etapy. Projektový manažer připravuje zprávu o ukončení etapy, shrnující vývoj, schopnost projektu pokračovat, odchylky a rizika. Také připravuje plán pro další etapu a aktualizuje projektový plán a obchodní případ. Projektový výbor na základě těchto informací schvaluje konec současné etapy a začátek další etapy. Pokud jsou překročeny limity, projektový manažer vypracuje plán na výjimku, který projednává a schvaluje projektový výbor. (TSO, 2017)

*Otázka 5: Je prezentován konec jednotlivých etap a následně je plánovaná další etapa? Existují postupy pro plánování etap?*

Oznámení o výsledcích jednotlivých etap a postupy pro plánování dalších etap vymezuje zákon (viz kapitoly 2.5, 3 a 4.3).

### **Proces 6: Řízení dodávky produktu**

Tento proces zajišťuje kontrolu nad dodávkou produktů podle přesných požadavků na kvalitu a čas. Začíná autorizací balíků práce, které týmový manažer rozděljuje mezi členy týmu. Každý balík práce má jasně stanovené požadavky a termíny. Projektový manažer určuje limity projektanta a pravidelně komunikuje s projektovým výborem. Týmový manažer reviduje balíky práce a potvrzuje, zda tým může dodat produkty podle požadavků. Po dokončení produktu ho projektový manažer posuzuje s ohledem na kvalitu a případně ho akceptuje a uzavírá balík práce. (TSO, 2017)

*Otázka 6: Existují kritéria pro akceptaci projektu? Jakým způsobem akceptace probíhá a jsou aktéři projektu s kritérii obeznámeni?*

Akceptace záměru podléhá zákonem stanoveným kritériím a je podrobněji popsána v teoretické části (viz kapitoly 2.5, 3 a 4.3).



## Proces 7: Ukončení projektu

Cílem tohoto procesu je stanovit okamžik, kdy jsou výstupy projektu ověřeny a potvrzeny jako splňující kritéria pro uzavření projektu. Projektový manažer plánuje předání produktů zákazníkovi a zhodnocuje úspěšnost projektu. Výstupem je zpráva o získaných poznatcích, která může sloužit k budoucímu zlepšení procesu. Projektový manažer požádá projektový výbor o schválení ukončení projektu, které může být provedeno kdykoliv v průběhu projektu, pokud se ukáže, že projekt není nadále užitečný nebo náklady přesahují přínosy. (TSO, 2017)

*Otázka 7: Jsou konečné výsledky prezentovány a schváleny? Jakým způsobem se projekt uzavírá a hodnotí? Je sepsána zpráva k ukončení projektu a zaznamenán jeho průběh?*

Náležitosti spojené s ukončením projektu vymezuje zákon (viz kapitoly 2.5, 3 a 4.3).

Tabulka 3 Vyhodnocení Procesů

Název Procesu	Splněno	Poznámka
Zahájení projektu	Ano	
Nastavení projektu	Částečně	V procesu.
Řízení projektu	Částečně	Chybí plán pro řešení výjimky. Čeká se na investora.
Kontrola etapy	Částečně	Projekt se nyní odchyluje a nejsou provedena nápravná opatření. Investor nereaguje dostatečně pružně.
Řízení přechodu mezi etapami	Ne	Projekt není zatím v této fázi.
Řízení dodávky produktu	Ne	Projekt není zatím v této fázi.
Ukončení projektu	Ne	Projekt není zatím v této fázi.

Zdroj: autor

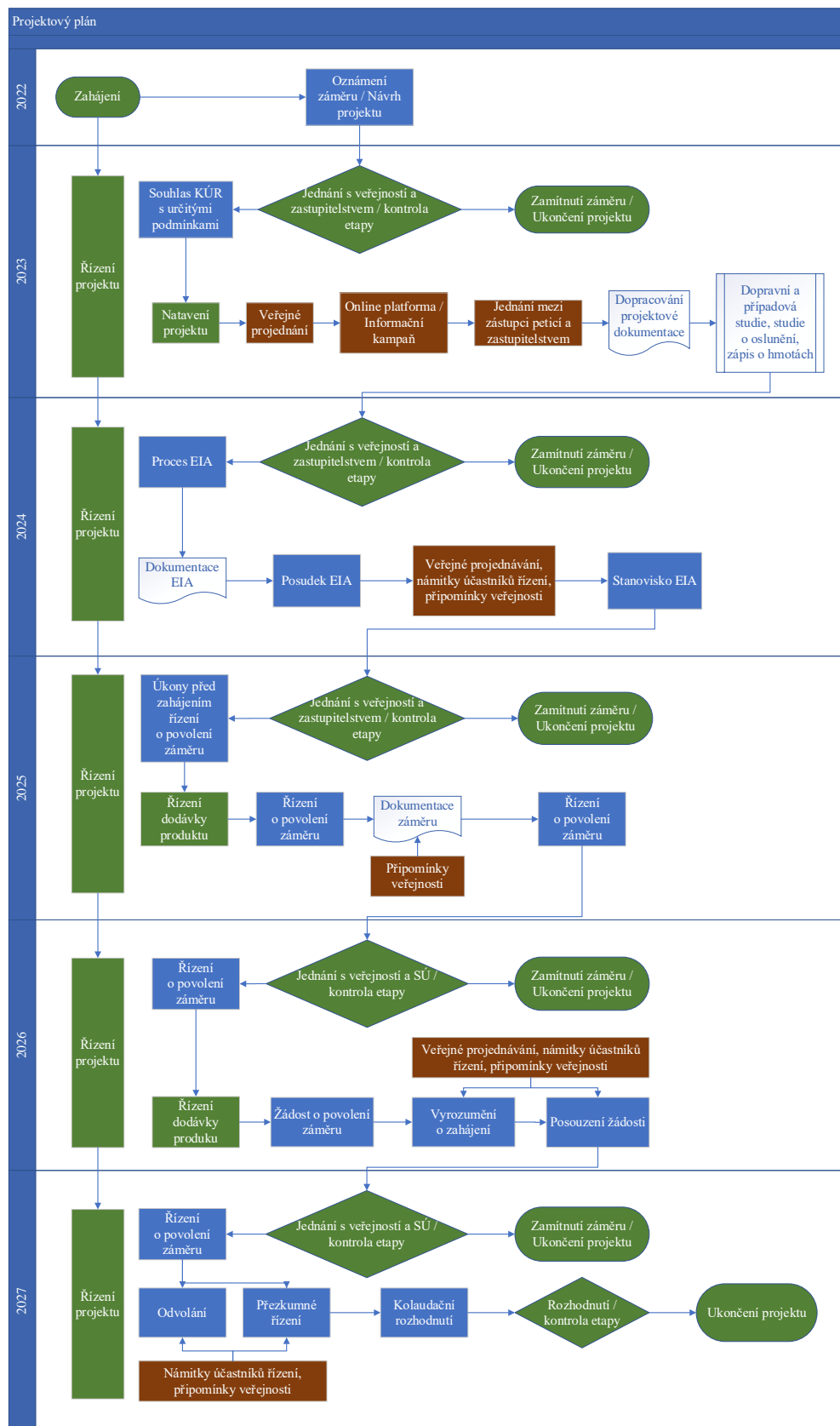
## 7.5 Časová řada projektu s využitím metodiky PRINCE2

Na základě odpovědí od respondentů a zákonem daným postupům, byla vytvořena časová řada projektu.

Pro lepší orientaci byly v časové řadě použity barvy:

- **Zelené položky** - Všechny zelené položky jsou detailněji vysvětleny v kapitole 7.4.3. Jedná se o procesy metodiky PRINCE2.
- **Modré položky** - Všechny modré položky jsou detailněji vysvětleny v teoretické části této práce (v kapitole 2.5 a 4.3). Jedná se o procesy stanovené novým stavebním zákonem a zákonem o posuzování vlivů na životní prostředí.
- **Hnědé položky** - Hnědé položky vyznačují činnosti a aktivity, které budou zahrnuty do komunikační strategie.

Obrázek 6 Časová řada projektu



Zdroj: autor.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> V době zpracování práce nebyly k dispozici prováděcí vyhlášky k zákonu č. 283/2021 Sb.  
KÚR: Komise územního rozvoje; SÚ: stavební úřad

## **7.6 Definice cílů komunikační strategie**

Z řízeného rozhovoru se zástupcem investora vyplývá, že i přes proběhlou první participaci, spuštění informační kampaně, vytvoření webových stránek a projednávání projektu jak na zastupitelstvu, tak i se spolkem, který je proti projektu, má komunikační strategie stále prostor ke zlepšení.

### **Analýza cílových skupin a rizik**

Prvním krokem bude vytvoření detailní analýzy cílových skupin, včetně obyvatel oblasti, místních podnikatelů, zastupitelstva, investora a dalších zainteresovaných stran. Tato analýza pomůže identifikovat jejich potřeby, obavy a očekávání. Zároveň je nezbytné provádět průběžné řízení rizik a aktivně reagovat na vznikající problémy či neshody.

### **Zapojení veřejnosti a dalších zúčastněných stran do procesu rozhodování**

Jelikož z rozhovoru vyplynulo, že investor a zástupci petice, která je pro výstavbu projektu, nedostatečně komunikují, bude kladen velký důraz na zlepšení komunikace a zapojení všech zainteresovaných stran do procesu rozhodování a implementace projektu. To zahrnuje aktivní dialog s obyvateli, podnikateli, zástupci města a dalšími relevantními subjekty s investorem.

Komunikace s veřejností a ostatními zúčastněnými stranami bude založena na důkladné informační kampani. Tato kampaň bude poskytovat relevantní informace o projektu, jeho přínosech, nákladech a potenciálních dopadech. Bude zahrnovat různé komunikační kanály, jako jsou veřejná setkání, distribuce letáků, webové stránky a sociální média.

Klíčovým prvkem komunikační strategie bude zapojení veřejnosti a dalších zúčastněných stran do procesu rozhodování. Budou organizovány veřejné konzultace, workshopy a diskuze, aby byla zajištěna participace a zohledněny názory a potřeby všech aktérů.

Strategie bude zahrnovat také efektivní komunikaci s médii, s cílem zajistit objektivní a vyváženou prezentaci projektu veřejnosti. Aktivní spolupráce s novináři a médii má za úkol zprostředkovat správné informace a minimalizovat možné dezinformace.

### **Transparentnost a nalezení kompromisu**

Komunikační strategie se zakládá na principu transparentnosti a otevřenosti. Veškeré informace o projektu budou dostupné veřejnosti a bude aktivně podporováno sdílení relevantních dat a dokumentů.

Důraz bude kladen na hledání kompromisů a vyvážených řešení, která respektují zájmy všech zúčastněných stran. Bude se aktivně pracovat na vyjednávání a hledání společného jmenovatele mezi různými zájmovými skupinami.

Zvláštní pozornost bude věnována důležitosti finančního zajištění revitalizace veřejného prostoru v rámci projektu, které investor přislíbil.

Závěrem, komunikační strategie zdůrazní udržitelnost projektu a jeho sociální odpovědnost. Bude se kladně reagovat na obavy ohledně životního prostředí, sociální soudržnosti a dlouhodobé udržitelnosti projektu pro místní komunitu.

Detailněji je tato komunikační strategie propracována v následující kapitole.

## 8 Návrh komunikační strategie

Při rozhodování o pokračování projektu je klíčová komunikace se zainteresovanými stranami a veřejností. Správná komunikace není pouze prostředkem k informování, ale také může sloužit jako opatření k předejití případného zamítnutí záměru. V této kapitole je navržena komunikační strategie, která odpovídá definovaným cílům participace a zohledňuje různé typy cílových skupin.

Při návrhu komunikační strategie bylo promyšleno, jak bude strategie doplňovat participační proces. Tak, aby se komunikovalo včas, dostatečně a srozumitelně. Také byl kladen důraz na budování povědomí o projektu, sledování jeho průběhu, výstupů a jejich vyhodnocení, aby účastníci viděli konkrétní dopady svého úsilí.

Jak již už bylo zjištěno, tento projekt se nachází teprve v počáteční fázi. Byl již zahájen, ale teprve se stále ještě projednává a nastavuje. I z tohoto důvodu je nezbytné nastavit komunikaci takovou, aby se předešlo případným komplikacím, nebo dokonce zamítnutí celého projektu.

Projekt byl již představen, jak na městské části, tak i široké veřejnosti. Proběhla i první informační kampaň pomocí rozeslaných letáků a vyvěšení informací na úřední desce. Byly založeny webové stránky a sociální síť. Začalo se i hlasovat o vítězné podobě parku. Zároveň proběhlo několik rozhovorů s novináři, vyšlo několik článku a bylo natočeno pár reportáží.

### 8.1 Návrh participačních aktivit

Návrh participačních aktivit bude, s ohledem na již vniklé skutečnosti, vypadat následovně:

#### **Přípravná fáze - analýza a plánování**

Po již proběhlé první participaci a projednávání na zastupitelstvu bylo zjištěno, že zatím není dořešena dopravní studie, posouzení vlivu na životní prostředí, studie o oslunění, zápis o hmotách a ani řízení o povolení záměru. Projekt je tedy na začátku. Proběhla pouze úvodní participace, kde byl návrh představen a projednán na zastupitelstvu.

Jako další krok je nezbytné se lépe připravit na následující participaci a dopracovat sociologickou analýzu, případovou a dopravní studii, studii proveditelnosti, o hmotách a oslunění. Tyto dokumenty budou nabídnuty hlavním aktérům k nahlédnutí. Měly by proto poskytnout základní pochopení kontextu projektu a hlavní stránky komunikace. Tyto analýzy budou sloužit jako podklady pro další jednání mezi účastníky projektu. Výsledky budou předloženy a projednány na zastupitelstvu MČ Praha 10. Z tohoto jednání bude následně

proveden záznam, ve kterém budou uvedeny připomínky, návrhy a závěry ze schůze. Tento záznam bude veřejně dostupný.

Pro interní účely pak budou vytvořeny dvě základní analýzy:

- **Analýza cílových skupin aktérů**

Pomocí analýzy cílových skupin aktérů bude vymezeno očekávání (potřeby a požadavky) jednotlivých aktérů, skupin a dalších zainteresovaných osob a následně bude navržen jak způsob komunikace, tak i přiměřená opatření.

Význam je hodnocen na škále 1-5, kde hodnota 1 představuje velmi malý význam (resp. velmi malou důležitost) a hodnota 5 velmi velký význam (resp. velmi vysokou důležitost).

Tabulka 4 Analýza cílových skupin aktérů

Č.	Cílová skupina	Očekávání cílové skupiny	Vliv kladný / záporný	Význam	Způsob komunikace	Návrh opatření
1	Investor	Realizace projektu	kladný	5	Schůze zastupitelstva	Pravidelná účast na jednání.
2	Hlavní dodavatel	Realizace projektu	kladný	5	Participační aktivity	Dopracování dokumentace, komunikace s veřejností a médií.
3	Zastupitelstvo	Schválení záměru s připomínkami	kladný / záporný	5	Schůze zastupitelstva	Vypořádání připomínek.
4	Spolek proti	Odmítnutí záměru	záporný	5	Schůze zastupitelstva	Nalezení kompromisu.
5	Spolek pro	Navýšení budov	kladný	5	Schůze zastupitelstva	Nalezení kompromisu.
6	Podnikatelé	Navýšení kupní síly v oblasti	kladný / záporný	4	Participační aktivity	Veřejná debata, sběr návrhů a připomínek.
7	Ostatní obyvatelé	Revitalizace veřejných prostor	kladný / záporný	4	Participační aktivity	Informační kampaň, dotazníkové šetření.

Zdroj: autor

- **Analýza rizik**

Smyslem analýzy rizik je usměrňovat dané procesy (činnosti) tak, aby došlo k omezení pravděpodobnosti výskytu rizika nebo ke snížení dopadu rizika a případně ke snížení vlivu ostatních negativních aspektů a posílení pozitivních aspektů.

Řízení rizik má 4 vzájemně provázané fáze:

- identifikaci (rozpoznání) rizik,
- zhodnocení (analýzu) rizik,
- zvládnutí rizik (případně jejich zmírnění) a
- monitoring (sledování) rizik.

V níže uvedené tabulce „P“ značí očekávanou pravděpodobnost výskytu a „D“ dopad. P i D jsou zhodnoceny na škále 1-5, kde hodnota 1 představuje velmi malý dopad (resp. velmi malou pravděpodobnost výskytu) a hodnota 5 velmi velký dopad (resp. velmi vysokou pravděpodobnost výskytu). Významnost rizika (v tabulce sloupec „V“) je pak součinem pravděpodobnosti výskytu a dopadu, tedy  $V = P \times D$ . Hodnota významnosti se pohybuje v rozmezí 1 až 25.

Tabulka 5 Analýza rizik

Č.	Skupina rizik	Popis rizika	Hodnocení rizika			Vlastník rizika
			P	D	V = P x D	
1	Finanční	Bez investora nebudou na projekt finance.	5	5	25	MČ Praha 10
2		Nižší zisk	2,5	5	12,5	Investor
3	Organizační	Špatně nastavená komunikační strategie	2,5	4	10	Dodavatel
4		Špatně nastavený projektový plán	2,5	4	10	Investor
5	Legislativa	Projekt nebude schválen, neprojde procesem EIA a nedostane stavební povolení.	2,5	5	12,5	MČ Praha 10
6	Technické	Geologicky nestálé podloží	2,5	5	12,5	Skupina proti
7		Zhoršená infrastruktura	2,5	4	10	Investor
8		Výška budov	2,5	4	10	Investor
9		Obchodní centrum bude dál chátrat	2,5	5	12,5	MČ Praha 10
10	Sociální	Nedostatek volných míst ve školách, školkách a u lékařů	4	5	20	MČ Praha 10

Zdroj: autor

Zhodnocení rizik je potřeba pravidelně aktualizovat (například jednou za rok), průběžně je nutné zajistit zhodnocení nově identifikovaných rizik.

## Informační kampaň

Po interních a externích analýzách následuje informační kampaň, která zahrnuje různé aktivity jako workshopy, výstavy, debaty, veřejné rozhovory a akce pro děti. Vhodným místem pro tuto akci může být okolní veřejný prostor, který má být revitalizován a přeměněn na park. Zainteresoované strany si tak mohou lépe představit, jak by toto místo vypadalo, kdyby se do něho vrátil život a zeleň. Nyní je tam převážně beton. Tato akce bude sloužit k prezentaci projektu parku a získání zpětné vazby od veřejnosti. Počítá se i s tím, že tam budou i organizátoři peticí. Proto bude kladen velký důraz na to dát prostor dialogu a najít to nejlepší řešení pro všechny.

## Dotazníkové šetření

Bude zde i připomenuta anketa, ve které občané vyberou, zda předělat tuto plochu na park plný zeleně, nebo sportovní hřiště, nebo na místo, kde se budou konat farmářské trhy. Ochutnávkou toho, jak by toto mohlo vypadat v praxi, bude právě tato veřejná akce plná her pro děti

s několika stánky s regionálními potravinami a výstavou. Výsledky dotazníkového šetření budou dostupné online a v měsíčníku Desítka.

Obrázek 7 Varianty řešení veřejného prostoru

VARIANTA 1  
SPOLEČENSKO-ODPOČINKOVÝ  
zelený park s fontánou s maximem zeleně



VARIANTA 2  
SPOLEČENSKO-KULTURNÍ  
pro setkávání sousedů, konání  
farmářských trhů nebo konání minifestivalů



VARIANTA 3  
SPOLEČENSKO-SPORTOVNÍ  
formát se sportovišti k trávení volného času



Zdroj: Fostys (2024), vlastní zpracování

Součástí informační kampaně jsou i webové stránky a sociální média pro pravidelné aktualizace a interakci s veřejností.

### **Propagační materiály**

Distribuce letáků je dalším důležitým prvkem, aby se o této akci mohlo dozvědět co nejvíce místních obyvatel. Místní obyvatelé budou mít tak možnost se aktivně zapojit do procesu tvorby veřejného prostoru a podílet se na rozhodování o jeho podobě a využití pomocí dotazníkového šetření.

Pravidelná setkání, workshopy a veřejné ankety budou sloužit ke sběru nápadů, připomínek a podnětů, které budou následně zohledněny při tvorbě finálního designu. Tímto způsobem se zaručí, že nový veřejný prostor bude skutečně reflektovat potřeby a přání místní komunity a bude sloužit jako příjemné a funkční místo pro všechny obyvatele Zahradního Města.

### **Veřejné projednávání**

Účinná komunikace s občany je klíčem k úspěšné participaci. Účastníkům je třeba srozumitelně vysvětlit účel jejich zapojení a komunikovat roli jednotlivých aktérů projektu. Během participace se znovu odprezentuje projekt. Řekne se, v jaké je nyní fázi a co se vyřešilo od poslední participace.

U této participace bude příslušný i starosta MČ Praha 10, což bylo výtčeno při poslední schůzi, kde nebyl nikdo ze zastupitelstva přítomen. Mezi pozvanými hosty by rozhodně neměli chybět ani zástupci policie a podnikatelé, kteří v současnosti působí v obchodním centru. Jejich



příspěvky by totiž mohly být pro projekt nesmírně cenné a přinést zajímavé připomínky. Dále zde bude investor, hlavní architektka a moderátorka, která bude veřejnost celou akcí provázet.

Volba místa a času setkání bude pečlivě zvážena tak, aby neznevýhodňovala žádnou skupinu a zajistila bezbariérový přístup. Aktivity budou naplánovány s dostatečným předstihem a nebudou se konat v době, kdy lidé běžně tráví čas mimo domov.

Důležitou součástí participace bude také zpětná vazba na připomínky a návrhy účastníků, která bude řádně zpracována a zohledněna. Veřejnost bude mít i možnosti zanechat na sebe emailovou adresu, aby tak mohla být informována o novinkách ohledně tohoto projektu, případně o dalších podobných setkáních.

### **Komunikace s médii a veřejností**

Pravidelná komunikace s médii a veřejností, i se zástupci peticí a zastupitelstvem je klíčová pro úspěch projektu. Prezentace dokumentace potřebné pro proces hodnocení EIA a vysvětlení důležitých aspektů projektu budou prováděny srozumitelně a transparentně. Důraz bude kladen zejména na životní prostředí a potřeby místní komunity. Bude se hledat průsečík mezi zájmy investora, místních občanů a územními potřebami.

### **Pravidelná setkání projektového výboru**

Strategie bude klást důraz na pravidelnou účast investora, hlavního dodavatele a veřejnosti na schůzích zastupitelstva a na aktivní zapojení projektového výboru do diskuzí a rozhodování týkajících se dalšího směřování projektu. Z rozhovoru s radním městské části totiž vyplynulo, že se investor těchto schůzí neúčastní.

### **Transparentnost a otevřenost**

Veškerá jednání a rozhodnutí budou zaznamenána a zveřejněna, aby byla zajištěna transparentnost celého procesu. Pravidelné informace a aktualizace budou poskytovány všem zainteresovaným stranám, včetně veřejnosti, prostřednictvím různých komunikačních kanálů. Jako vhodný nástroj k tomuto mohou dobře posloužit média, webové a sociální stránky a místní měsíčník Desítka.

### **Nalezení kompromisů**

Prioritou je hledání zdravého kompromisu mezi zájmy všech stran, aby bylo dosaženo maximálního prospěchu pro celou komunitu. Komunikace bude zaměřena na vysvětlení výhod a možností, které projekt nabízí a jakým způsobem může naplnit potřeby a očekávání různých stakeholderů.

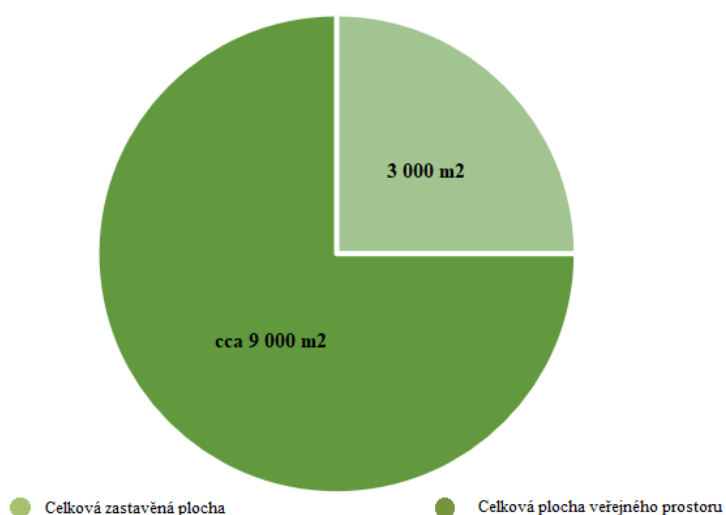
## Důraz na financování revitalizace veřejného prostoru v rámci projektu

Komunikace bude zdůrazňovat význam spolupráce s investorem, který přislíbil finanční podporu nejen prostřednictvím kontribucí, které může MČ Praha 10 využít k dalšímu rozvoji městské infrastruktury, ale také k financování veřejného prostoru. Je potřeba si uvědomit, že takových investorů není příliš mnoho, kteří by byli ochotni přispět kromě významné kontribuce ještě dalšími desítkami milionů na vylepšení veřejného prostoru, který by následně přešel do užívání městské části. Tato unikátní možnost spojení cílů a zájmů MČ Praha 10 je jedinečnou příležitostí. Bude-li tento projekt zamítnut a investor se rozhodne odejít, bude jen malá jistota ohledně budoucího směřování projektu. Momentálně v rozpočtu nemá MČ dostatečné finanční prostředky na to, aby mohla přispět částkou ve výši 40 nebo 80 milionů do úprav prostoru kolem obchodního centra Květ. Tato nabídka investora je jedinečná a není pravděpodobné, že se podobná šance znovu objeví. Místo toho bude obchodní centrum dál chátrat.

## Důraz na udržitelnost a sociální odpovědnost

Nad rámec navrženého projektu se počítá i s komplexní rekultivací okolních veřejných prostor a s implementací široké škály nových funkcí, jako jsou ekologické prvky pro podporu biodiverzity. Tento rozsáhlý projekt si klade za cíl nejen oživit prostor kolem střediska Květ, ale i poskytnout místní komunitě moderní a udržitelné veřejné prostory pro setkávání, relaxaci a rekreační aktivity.

Obrázek 8 Plocha veřejného prostoru



Zdroj: Fostys (2024), vlastní zpracování

Tento komplex se má zároveň stát ekologickým útočištěm uprostřed městského prostředí. Zelené střechy, dešťové zahrady, recyklované materiály a solární panely budou součástí

ekologického konceptu, který bude sloužit jako vzor pro další projekty v oblasti udržitelného urbanismu.

Obrázek 9 Návrh projektu



Zdroj: Fostys (2024)

Komunikace bude zaměřena na ujištění všech stran o dlouhodobém závazku k úspěchu a udržitelnosti projektu.

### **Raději stavbu do výšky uvnitř města než rozšiřovat město na jeho okraji**

Dalším důležitým tématem je koncept zahušťování měst. Volba staveb v rámci městských oblastí má mnoho výhod. Nejenže přináší ekologické benefity, ale také se ukazuje jako finančně efektivnější alternativa. Je preferováno budování do výšky ve stávající zástavbě měst než rozšiřování městských oblastí na jejich periferii, což by vyžadovalo zásah do přírodních rezervací či zemědělských ploch.

Ve stávající městské infrastruktuře a službách je již zapracováno mnoho prostředků a zdrojů. Naopak rozšíření města na okraje by vyžadovalo výstavbu nových dopravních tras a komunikací, jakož i budování nových škol, zdravotnických zařízení a dalších služeb. Město již disponuje těmito infrastrukturními prvky, což představuje jasnou výhodu.

Výsledkem tohoto přístupu je udržitelnější a efektivnější využití městských oblastí, minimalizace ztrát na zelených plochách a zachování již existujících infrastrukturních investic. Zahušťování měst se tak jeví jako strategie, která nejen snižuje náklady, ale také podporuje udržitelný rozvoj a kvalitu života v městských prostředích.

## **Řešení krize nedostupného bydlení**

Zahušťování širších center měst, zejména s využitím již postavených budov je jedním z doporučení OECD pro zmírnění krize s drahým bydlením. Podle kapitoly 8 aktuální zprávy IPCC má kompaktní výstavba zásadní vliv na mitigaci a adaptaci na probíhající změny klimatu. Nové bydlení podle všech odborných studií zvyšuje celkovou nabídku bytů a omezuje růst nájmu. Navržený objem bytové výstavby ve spojení s multifunkčním využitím parcely a úpravou okolního veřejného prostoru je navíc adekvátním řešením tohoto místa v limitech dnešní regulace.

Sto padesát nových bytů nad obchodním centrem Květ nevyžaduje zastavění přírodních ploch, nevyžaduje zcela novou a nákladnou dopravní infrastrukturu a prodlužuje životnost funkčně i stavebně zastaralé budovy o další desítky let. Nové bydlení je přímo na autobusové zastávce a pár minut chůze od nádraží a tramvajové zastávky.

Tato komunikační strategie bude představena veřejnosti a zainteresovaným stranám a bude průběžně aktualizována v souladu s vývojem projektu.

## **Posouzení a přizpůsobení participačních aktivit**

Průběžné hodnocení efektivity a dopadu komunikace je nezbytné pro úpravu strategie komunikace podle potřeb. Je nutné se učit zkušeností z předešlých fází projektu a připravit se na možné krizové scénáře. Analýza zapojení různých skupin a přizpůsobení strategie komunikace podle získaných poznatků jsou klíčové pro dosažení úspěšné realizace projektu.

Při rozhodování, zda pokračovat dál, je klíčová komunikace, jak s občany, tak i se zainteresovanými stranami. Správná komunikace je zároveň i možným opatřením, jak předejít zamítnutí záměru.

Na závěr je nutné zhodnotit efektivitu a dopady komunikací a znovu zanalyzovat zapojení různých skupin pro zdokonalení budoucích strategií.

## **8.2 Návrh harmonogramu**

Harmonogram projektu zobrazuje plánované kroky a časový rozvrh realizace projektu. Je rozdělen do jednotlivých let a měsíců a obsahuje činnosti spojené s přípravou a realizací projektu od jeho počáteční fáze až po konečnou realizaci. Činnosti zahrnují představení projektu, analýzu cílových skupin, informační kampaň, návrh a realizaci úprav ve veřejném prostoru, a další aktivity související s procesem projektového řízení.

Tabulka 6 Harmonogram projektu

ROK REALIZACE PROJEKTU	2023											
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Představení projektu												
Informační kampaň												
Založení webových stránek, sociálních sítí												
Rozeslání letáků - pozvánek na participaci												
Participace - představení projektu veřejnosti												
Hlasování o návrhu podoby parku												
ROK REALIZACE PROJEKTU	2024											
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Sociologická analýza, případová studie, studie proveditelnosti												
Jednání mezi zástupci petičí a zastupitelstvem												
Komunikace s médii												
Analýza cílových skupin a rizik												
Projednávání procesu EIA												
Jednání mezi zástupci petičí a zastupitelstvem o dokumentacích												
Důraz na udržitelnosti, sociální odpovědnost												
Sociologický průzkum												
Participace – představení EIA dokumentace veřejnosti												
Online platforma												
Média, časopis Desítka												
ROK REALIZACE PROJEKTU	2025											
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Úkony před zahájením řízení o povolení záměru												
Informační kampaň – workshopy a výstavy												
Dotazníkové šetření - veřejná soutěž o podobě parku												
Návrhy realizace, podněty účastníků												
Online platforma, média, časopis Desítka												
Participace – představení vítězné podoby parku veřejnosti												
ROK REALIZACE PROJEKTU	2026											
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Řízení o povolení záměru												
Online platforma												
Informační kampaň – sběr připomínek, prezentace vítězného projektu												
Veřejné projednávání												
ROK REALIZACE PROJEKTU	2027											
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Povolení záměru												
Řízení výjimky												
Příprava podkladů pro rizikové situace												
Učení se zkušeností z předešlých projektů												
Hodnocení efektivity												

Zdroj: autor<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Časová náročnost stavebního řízení nelze prozatím specifikovat, jelikož v době zpracování práce nebyly k dispozici prováděcí vyhlášky k zákonu 283/2021. Z tohoto důvodu nebyla ani udělána kritická cesta. Fialovou čarou jsou znázorněny milníky projektu.

### **8.3 Doporučení pro úspěšnou implementaci komunikační strategie**

Pro úspěšnou implementaci navržené komunikační strategie je dále vhodné se zaměřit na následující doporučení:

#### **Harmonogram**

Udržovat harmonogram aktuální. Je snazší harmonogram aktualizovat průběžně a evidovat realizované aktivity k dané oblasti, nežli jednou za rok provést rozsáhlou aktualizaci a vzpomínat na realizované činnosti. Je vhodné, aby na webových stránkách byly zveřejňovány informace pomocí rozcestníkových dílčích portálů, které jsou s harmonogramem propojené a samotná aktualizace se prováděla formou zveřejňování informací o provedených aktivitách.

#### **Etapy projektu**

Je vhodné vytvořit metodický pokyn pro vytvoření a správu databáze aktualit a tiskových zpráv s propojením na jednotlivé etapy komunikační strategie s ohledem na realizovatelnost aktivit a jejich vliv na zlepšení komunikační strategie. Etapy pravidelně kontrolovat a vyhodnocovat, zda jsou již schválené a realizované, nebo schválené a připravené k realizaci (jakmile je předchozí etapa dokončená), či teprve připravované a plánované ke schválení. Z aktivit v jednotlivých etapách pak vytvářet jednoletý akční plán.

#### **Motivační systém**

Navrhnout motivační systému, který podporuje předkládání návrhů aktivit na zlepšení komunikační strategie. Zohlednit v něm dokončení dokumentů, které mají zásadní vliv na dosažení cílů komunikační strategie, a zavedení odměn za úspěšně provedené etapy s postupným zvyšováním hodnocení. Také se mohou zvážít odměny za dokončení projektu, které přispívá k posílení komunikační strategie.

#### **Vize**

Udržet si správný směr a myšlenku projektu v rámci strategického plánování díky pravidelnému definování a vyhodnocování cílů s důrazem na zlepšení komunikační strategie. Komunikační strategie je klíčovým prvkem pro úspěšnou realizaci a přijetí projektu veřejností. Zároveň tak slouží jako základní nástroj pro budování důvěry, porozumění a úspěch celého projektu.

# Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout komunikační strategii pro vybraný stavební projekt na území hlavního města Prahy.

Teoretická část byla zaměřena na pochopení základních principů projektového řízení, s důrazem na metodiku PRINCE2, která je považována za standard v oboru. Dále byly zkoumány procesy projektové přípravy, zejména v kontextu stavebního projektu, zahrnující environmentální dopady, územní plánování a řízení o povolení záměru. Důraz byl kladen na zapojení veřejnosti v těchto procesech, a to včetně příležitostí, limitů a strategií komunikace. Teorie poskytuje pevný základ pro další hodnocení vybraného stavebního projektu, ať už z hlediska jeho realizovatelnosti, environmentálních dopadů či prospěchu veřejnosti.

Pro lepší zhodnocení cíle práce byly stanoveny výzkumné otázky, díky kterým bylo zjištěno, ve které fázi se projekt momentálně nachází, kdo jsou klíčoví aktéři projektu a jak mezi sebou komunikují. Dále jaké jsou cíle a zájmy klíčových aktérů a jaká jsou doporučení pro dosavadní komunikační strategii.

Návrh komunikační strategie je postaven na analýze a plánování, které se odehrává v roce 2024. Tou dobou se projekt nachází v počáteční fázi. Byl již zahájen, ale zatím se ještě stále projednává. Je ve fázi úvodní objemové studie, kdy se teprve definují hlavní aspekty záměru a funkční náplň. Zatím není dořešena dopravní studie, studie o oslunění, zápis o hmotách, participace a ani posouzení vlivu na životní prostředí či územní řízení. Proběhla pouze úvodní participace, kde byl návrh představen a projednán na zastupitelstvu.

Mezi klíčové aktéry tohoto projektu patří investor, hlavní dodavatel, veřejnost a zastupitelstvo. Komunikace mezi zainteresovanými stranami má probíhat především na schůzích zastupitelstva městské části Praha 10, na které se mají možnost všichni aktivně zapojit do diskuzí a rozhodování týkajících se dalšího směřování projektu. Na základě výzkumu bylo však zjištěno, že investor se těchto schůzí neúčastní.

Cíle a zájmy klíčových aktérů jsou rozmanité a odrážejí jejich různorodé perspektivy a priority. Investor a hlavní dodavatel mají zájem na realizaci projektu, který jim přinese zisk a úspěch. Zastupitelstvo zkoumá záměr s určitými připomínkami, přičemž momentálně čeká na výsledky participačních aktivit a dopravní studie od investora. Mezi veřejností existují dva hlavní tábory: jedna petice aktivně protestuje proti projektu, obávající se negativních dopadů na infrastrukturu a současně zdůrazňuje nedostatek veřejných zařízení, jako jsou školy a lékaři. Naopak druhá

petice podporuje projekt, zejména kvůli potřebě nových bytů v Praze. Tato skupina preferuje stavbu do výšky v rámci města, kde je již zavedena infrastruktura a veškeré služby než na okraji města, kde jsou nyní lesy a úrodná půda. Možnost zapojení veřejnosti do tvorby projektu a okolního veřejného prostoru je vnímáno vesměs pozitivně. Může vést k větší spokojenosti a přizpůsobení prostředí potřebám obyvatel.

Hlavním doporučením pro současnou komunikační strategii je posílení participačních aktivit. Osobní setkávání a diskuze mají významný vliv nejen na počáteční nastavení projektu, ale také při procesech jako je EIA či řízení o povolení záměru. Zásadní je efektivně vyřizovat námítky a připomínky hlavních zúčastněných stran a jakékoli další návrhy veřejnosti. Komunikační strategie by měla být utvářena s cílem minimalizovat možné komplikace a snížit riziko odmítnutí celého projektu.

Pravidelná účast na zasedáních zastupitelstva je základním krokem pro sledování vývoje projektu a dosažení vzájemného porozumění mezi všemi zainteresovanými stranami. Důležitým doporučením je také provést informační kampaň, která bude tematicky rozdělena podle jednotlivých etap projektu. Navržená kampaň klade důraz na aspekty životního prostředí a potřeby místních obyvatel a zahrnuje různé aktivity, jako jsou například výstavy a akce pro děti, které mají přispět k lepší představě místní komunity o tom, jak by místo ožilo po dokončení záměru. Součástí strategie jsou i pravidelná veřejná projednávání na začátku každé etapy, kde se prezentují dosavadní výsledky a plánované kroky. Je zde i prostor pro dotazy, připomínky a další návrhy. Dalším důležitým prvkem je spolupráce s médii, který má za cíl zajištění správné informovanosti a minimalizaci dezinformací.

Průběžné hodnocení efektivity komunikace, definování a vyhodnocování cílů a případné úpravy strategie jsou nezbytné pro úspěch celého projektu. Je důležité udržovat navržený harmonogram aktuální a efektivně ho propojit s webovými stránkami, kde se pravidelně aktualizují zaznamenané aktivity. Také je vhodné zvážit zavedení motivačního systému pro podporu návrhů na zlepšení komunikace. Udržení správného směru projektu a dobře cílená komunikace může proces výrazně urychlit a tím i posílit budování důvěry a porozumění. Tím se může v konečném důsledku výrazně přispět k úspěšné realizaci projektu a jeho širokému přijetí veřejností.

Návrh komunikační strategie může posloužit jako inspirace nejen pro optimalizaci komunikace v rámci tohoto konkrétního projektu, ale také pro budoucí podobné projekty, které investor plánuje realizovat.



# Seznam použité literatury

## Knížní zdroje

### Česká literatura:

CARSON, Rachel. *Tiché jaro*. Host, 2021, ISBN: 978-80-275-0687-3.

DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří a CINGL, Ondřej. *5 kroků k úspěšnému projektu, 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Grada, 2013. ISBN: 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management : komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada Publishing, 2016. . ISBN: 978-80-247-5620-2.

DOSTALÍK, Jan. *Organická modernita: Ekologicky šetrné tendence v československém urbanismu a územním plánování (1918-1968)*. MuniPress, 2015. ISBN 978-80-210-8284-7.

GLUMBÍKOVÁ, Kateřina. *Metodika participativního plánování v městském prostoru*. Ostravská univerzita, 2021. ISBN 978-80-7599-265.

MÁCHA, Aleš. *ÚZ 1544 Nový stavební zákon 2024*. Sagit, 2023. ISBN 978-80-7488-585-3.

MAREK, O. a kol. *Občané a veřejná prostranství: příklady zapojení veřejnosti do plánování veřejných prostranství*. Praha: Centrum pro komunitní práci, 2005. ISBN 80-86902-27- 7.

MOLDAN, Bedřich. *Životní prostředí v globální perspektivě*. Karolinum, 2021. ISBN 978-80-246-4967-2.

NEJDL, P., ed. a ČERMÁK, D., ed. *Participace a partnerství v místní veřejné správě. 1. vyd.* Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007. ISBN 978-80-7330-130-9.

ROUŠAR, Ivo. *Projektové řízení technologických staveb*. GRADA, 2008. ISBN: 978-80-247-2602-1.

SUPERATOVÁ, Alena. *Stavební právo*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2012. ISBN 978-80-214-4566-6.

ŽÍDEK, Dominik. *Stavební zákon č. 283/2021 Sb., Stavební zákon 183/2006 Sb. - Srovnávací texty*. Wolters Kluwer ČR, a.s., 2023. ISBN: 978-80-7676-756-0.

### Zahraniční literatura:

ARNSTEIN, Sherry R. A. *Ladder of Citizen Participation*. Journal of the American Institute of Planners, 1969, roč. 35, č. 4, s. 216-224. ISSN 0194-4363.

GREY HOUSE PUBLISHING. *The Environmental Debate : A Documentary History, with Timeline, Glossary, and Appendices*. 2017. ISBN: 9781682175507.

HARRIS, John a WHITE, Vicky. *Developing Good Practice in Community Care: Partnership and Participation*, Jessica Kingsley Publishers, 2001. ISBN 978-1-85302-890-8.

PMI. *The standard for project management and A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK GUIDE)*. Newton Square : Project Management Institute, Inc., 2021. ISBN: 978-1-62825-664-2.

TSO. *Managing successful projects with PRINCE2®. Sixth edition*. Norwich: TSO, 2017. ISBN: 978-0-11-331533-8.

TUFLE, Thomas a MEFALOPOLUS Paolo. *Participatory Communication: A Practical Guide*. Herndon: World Bank Publications, 2009. ISBN 9780821380086.

### **Elektronické zdroje:**

BRUNER, Philip, L. *Construction Law: Its Historical Origins and its Twentieth Century Emergence as a Major Field of Modern American and International Legal Practice*, 75 Ark. L. Rev., 2022. Online. Dostupné z: <https://scholarworks.uark.edu/alr/vol75/iss2/3> [citováno 2024-2-11].

ČKAIT. *Projektová činnost*. Online. Dostupné z: <https://profesis.ckait.cz/dokumenty-ckait/mp-1/#1>. [citováno 2024-02-04].

ČKAIT. *Zásady organizace výstavby*. Online. Dostupné z: <https://profesis.ckait.cz/dokumenty-ckait/mp-1-1-2/>. [citováno 2024-02-04].

DOING BUSINESS. *Dealing with Construction Permits*. Online. Dostupné z: <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/dealing-with-construction-permits>. [citováno 2023-11-19].

EARTH DAY. *Earth Day History*. Online. Dostupné z: <https://www.earthday.org/history/>. [citováno 2023-12-21].

FOSTYS. *Park Nový Květ*. Online. Dostupné z: <https://novykvet.cz/>. [citováno 2024-03-05].

GOOGLE. *OC Květ*. Google Maps, 2024. Online. Dostupné z: [https://www.google.com/maps/place/Jablo%C5%88ov%C3%A1+3000%2F15,+106+00+Praha+10/@50.0566963,14.4923109,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x470b93ab9432c6ef:0xfb8c12a883d02119!8m2!3d50.056693!4d14.4971818!16s%2Fg%2F11fwddvgx\\_?entry=ttu](https://www.google.com/maps/place/Jablo%C5%88ov%C3%A1+3000%2F15,+106+00+Praha+10/@50.0566963,14.4923109,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x470b93ab9432c6ef:0xfb8c12a883d02119!8m2!3d50.056693!4d14.4971818!16s%2Fg%2F11fwddvgx_?entry=ttu). [citováno 2024-04-05].

IPR. *Manuál participace. Jak zapojit veřejnost do plánování města*. Online. Dostupné z: [https://iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/Manual\\_Participace/manpart\\_1510.pdf](https://iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/Manual_Participace/manpart_1510.pdf). [citováno 30. 12. 2023].

LOXIA. *Organizační struktura firmy Loxia*. Online. Dostupné z: <https://www.loxia.cz/on%C3%A1s>. [citováno 2024-04-10].

MČ PRAHA 10. *Stenografický záznam ze zasedání zastupitelstva městské části Praha 10*. Online. Dostupné z: [https://praha10.cz/Portals/0/docs/RaZ/steno/s2022-2026/steno\\_7\\_ZMC\\_final.pdf?ver=2024-02-19-124645-600](https://praha10.cz/Portals/0/docs/RaZ/steno/s2022-2026/steno_7_ZMC_final.pdf?ver=2024-02-19-124645-600). [citováno 2024-03-11].

MMR. *Nový stavební zákon*. Online. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/getmedia/b721756d-4ba2-4b17-85d0-b21dad224c2f/novy-stavebni-zakon-online.pdf.aspx?ext=.pdf>. ISBN: 978-80-7538-358-7. [citováno 2024-02-04].

MMR. *Nový stavební zákon*. Online. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/cs/ministerstvo/stavebni-pravo/pravo-a-legislativa/novy-stavebni-zakon>. [citováno 2023-11-19].

MŽP. *EIA*. Online. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/web/edice.nsf/01654271C59CD3BFC1256FC80049F2A9/\\$file/EIA4obs.doc](https://www.mzp.cz/web/edice.nsf/01654271C59CD3BFC1256FC80049F2A9/$file/EIA4obs.doc). [citováno 2023-12-21].

MŽP. *Zákon č 100/2001 Sb. o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o posuzování vlivů na životní prostředí)*. Online. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/8A12B8F25817A234C125729D0039D956/%24file/Z%20100\\_2001.pdf](https://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/8A12B8F25817A234C125729D0039D956/%24file/Z%20100_2001.pdf). [citováno 2023-12-21].

PAKT. *Analýza participace v České republice - shrnutí*. Online. Dostupné z: <http://www.paktparticipace.cz/>. [citováno 2023-12-31].

### **Ústní zdroje:**

BEDNÁR Peter, zástupce občanského sdružení YIMBY [ústní sdělení]. Praha, 3.4.2024. (rozhovor se zabývá návrhem komunikační strategie v rámci vybraného stavebního projektu na území hlavního města Prahy).

DVOŘÁČEK Jan, předseda a zakladatel spolku Bezpečný Květ [ústní sdělení]. Praha, 3.4.2024. (rozhovor se zabývá návrhem komunikační strategie v rámci vybraného stavebního projektu na území hlavního města Prahy).

MARŠÁLEK Milan, člen Rady MČ Praha 10 pro životní prostředí a udržitelnost [ústní sdělení]. Praha, 5.4.2024. (rozhovor se zabývá návrhem komunikační strategie v rámci vybraného stavebního projektu na území hlavního města Prahy).

MASTÍKOVÁ Jana, hlavní architektka projektu a obchodní partnerka architektonického studia LOXIA [ústní sdělení]. Praha, 15.4.2024. (rozhovor se zabývá návrhem komunikační strategie v rámci vybraného stavebního projektu na území hlavního města Prahy).

# Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces územního plánování .....	27
Obrázek 2 Schéma časové souslednosti dokumentů .....	29
Obrázek 3 Lokace projektu .....	52
Obrázek 4 Organizační struktura hlavního dodavatele .....	61
Obrázek 5 Organizační struktura projektu .....	66
Obrázek 6 Časová řada projektu .....	74
Obrázek 7 Varianty řešení veřejného prostoru .....	80
Obrázek 8 Plocha veřejného prostoru.....	82
Obrázek 9 Návrh projektu .....	83

# Seznam tabulek

Tabulka 1 Vyhodnocení Principů.....	64
Tabulka 2 Vyhodnocení Témat .....	69
Tabulka 3 Vyhodnocení Procesů.....	73
Tabulka 4 Analýza cílových skupin aktérů .....	78
Tabulka 5 Analýza rizik .....	79
Tabulka 6 Harmonogram projektu .....	85

# Příloha 1: Rozhovor s Ing. Janem Dvořáčkem

Respondent č. 1: DVOŘÁČEK Jan, předseda a zakladatel spolku Bezpečný Květ

Datum: 3. 4. 2024

Téma otázek:

## 1. Vize a cíle aktérů

*Kdo jsou hlavní aktéři projektu a co mají na starosti?*

Bezpečný květ je občanský spolek, který má za cíl, aby se neznehodnotilo životní prostředí. Máme jasně nastavené role, kterými jsou předseda, místopředseda, pracovníci pracovní skupiny. Sházíme se každé pondělí v 18:30. Z každého jednání je zápis. Já osobně jsem spolek Bezpečný květ založil, jsem i předseda spolku. Další informace o spolku Bezpečný květ jsou dostupné na internetu.

*Proč byla tato petice sepsána, jaké jsou její hlavní body/cíle?*

Nesouhlasíme s aktuálním záměrem na vybudování 12 podlažního polyfunkčního objektu OC Květ - Jabloňová společnosti FOSTYS, s.r.o.

Tento záměr byl v tichosti změněn do předdimenzovaných parametrů. Je zcela v rozporu s lety projednávaným řešením. Původní OC se mělo zbourat a postavit nové a pouze se 4 patry. Nově se nejedná o nástavbu, ale o kompletní demolici stávajícího obchodního centra Květ a výstavbu zcela nového objektu, který vzhledem k nedostatečné infrastruktuře v okolí výrazným způsobem zhorší kvalitu života místních obyvatel.

Jsme znepokojení, že tento zcela nový záměr byl, bez předchozího veřejného projednání, překvapivě odsouhlasen Komisí územního rozvoje městské části Praha 10, dne 9. 8. 2022.

Máme názor, že přístup některých zastupitelů dostatečně nehájí zájem místních obyvatel.

Namísto toho zjevně hájí zájmy soukromého investora, bez ohledu na zřejmý negativní dopad jeho záměru na kvalitu prostředí a kvalitu života.

Z toho důvodu spolek žádá o projednání a odmítnutí záměru na vybudování polyfunkčního objektu OC Květ – Jabloňová Zastupitelstvem městské části Praha 10, a to na jeho nejbližším jednání.

Navýšení objemu výstavby proti původnímu záměru je pro nás nepřijatelné. Hrubá podlažní plocha se navyšuje na trojnásobek, a to z původních cca 4 000 m<sup>2</sup> na více než 12 000 m<sup>2</sup>.

Druhé a všechna další podlaží jsou využita pro bydlení a jsou navržena jako 11 podlaží, včetně obchodního parteru je tedy celý objekt 12 podlažní a bude tak dosahovat výšky 40 m nad úrovní terénu. V objektu má být umístěno cca 110-150 bytových jednotek. Hrubá podlažní plocha bytů má být 12 882 m<sup>2</sup>, hrubá podlažní plocha komerčních prostor má být 2 850 m<sup>2</sup>, celková hrubá podlažní plocha záměru je 15 732 m<sup>2</sup>.

16 milionů Kč je málo na revitalizaci.

## **2. Očekávání a přínosy projektu**

*Jaká jsou očekávání (potřeby, požadavky) místní komunity?*

Rekonstrukce starého objektu

*Je něco, co by bylo přínosné na tomto projektu?*

Nic

## **3. Analýza rizik a dopady projektu**

*Jaké je největší riziko?*

Chybí geologický průzkum.

Investor má v plánu udělat 2 suterény se 130 parkovacími místy pouze. Dole je geologicky nestálá vrstva. Slunečnice (vedlejší budova) nemá žádné suterény.

*Jaké budou dopady projektu?*

Bude zde 500 lidí navíc. To je odhad, vycházíme-li z toho, že zde bude 120 nových bytů.

Bude zde 400 aut navíc, což představuje enormní zatížení infrastruktury.

Odhad investice je 1,5 miliardy.

Je nutné rozšířit lékařské služby, mateřské služby.

Problém je i s osvitem.

## **4. Stav petice a dokumentace projektu**

*V jakém stavu je petice?*

1400 lidí petici podepsalo.

*Jaký stupeň dokumentace nyní posuzujete?*

Byla předložena dopravní studie, ale ta nebyla spolkem akceptována. Máme k tomu námitky. Nebyla dostatečná. Zcela v ní schází řešení staveništní dopravy, řešení zásobování hotového projektu, řešení dopravy pěší, což je vzhledem k heslu raženému MČ Praha 10 („město krátkých vzdáleností“) závažný nedostatek. Studie nerozlišuje dopravu osobní a nákladní. Ze

studie není jasné, z jakých podkladů její autor vycházel. V tomto stavu je studie neprojednatelná.

Dále je k dispozici záznam z jednání, kde je uvedeno stanovisko, co řekla skupina, která je pro to, aby se projekt postavil a protistrana. Záznam máme, ale dále s ním nepracujeme.

Další dokumenty nám investor nechce dát.

## **5. Komunikační strategie**

*Jakým způsobem komunikujete s investorem?*

Nekomunikujeme.

*Jakým způsobem komunikujete se zastupitelstvem?*

Jednou za měsíc. Každý měsíc se projednává tento záměr na zastupitelstvu.

## **6. Plánované další kroky a strategie**

*Na kdy je naplánována další schůze a jaké kroky se tam budou projednávat?*

8. 4. 2024 budeme mít schůzi spolku Bezpečný květ. Schůze zastupitelstva probíhá každý měsíc.

*Jaké máte v plánu další kroky?*

Sledovat vývoj.

*Povedlo se Vám již něco vyjednat?*

10 let to už odstrkáváme.

Petr Beneš (za Piráty, kteří jsou proti) vytvořil podpisovou akci, která nám výrazně pomohla.



# Příloha 2: Rozhovor s Peterem Bednářem

**Respondent č. 2: BEDNÁŘ Peter, zástupce občanského sdružení Yes In My Back Yard (YIMBY), architekt a urbanista**

Datum: 3. 4. 2024

Téma otázek:

## **1. Vize a cíle aktérů**

*Kdo jsou hlavní aktéři projektu a co mají na starosti?*

YIMBY je občanské sdružení (nejsou zde specifické role). Řeší odpor vůči legislativním změnám, dále zeleň a parkování. Kompletní informace o sdružení YIMBY jsou dostupné na internetu.

*Proč byla tato petice sepsána, jaké jsou její hlavní body/cíle?*

Sdružení YIMBY prosazuje, aby byl záměr realizován a městská část tomu nebránila. Tento projekt přináší prospěch. Stávající obchodní centrum je za hranou životnosti. Budova má zaslepená a zavřená místa. Navrhované budovy mohou mít i více pater, než mají. V okolí jsou mnohem vyšší budovy.

## **2. Očekávání a přínosy projektu**

*Jaká jsou očekávání, přínosy projektu a jaká očekávání (potřeby) konečných uživatelů?*

Standardní byty střední Evropy. Cena bude vyšší.

## **3. Analýza rizik a dopady projektu**

*Jaké je největší riziko?*

Nepostaví se to. Budova bude dál chátrat. Městská část bude muset opravit budovu sama za miliardu.

Dále je rizikem proces EIA – komplikovaná budova je vždy problém. Je i problém se zahušťováním center měst. EIA se zabývá pouze jedním místem, kde se staví a ne okolím, že se například díky tomu nestaví okolo Prahy, kde je vše nákladnější vybudovat (je nutné tam zavést infrastrukturu, zrušit úrodnou půdu či lesy). Celý proces EIA je špatný. Je to hlavní klimatická hrozba.

*Jaké budou dopady projektu?*

S vybudováním garáží v suterénu není problém. Nyní už se používají jiné technologie než v minulosti. Problém s geologicky nestálou vrstvou nebude.

Oslnění také problém není. V okolí jsou i mnohem vyšší budovy.

#### **4. Stav petice a dokumentace projektu**

*V jakém stavu je petice?*

Několik set lidí petici podepsalo.

*Jaký stupeň dokumentace nyní posuzujete?*

Aktuálně žádný

#### **5. Komunikační strategie**

*Jakým způsobem komunikujete s investorem?*

Nekomunikujeme s ostatními. Nechceme, abychom byli podezřelí z toho že nás někdo platí.

*Jakým způsobem komunikujete se zastupitelstvem?*

Občas se účastníme schůze zastupitelstva.

#### **6. Plánované další kroky a strategie**

*Na kdy je naplánována další schůze a jaké kroky se tam budou projednávat?*

Na to Vám nyní nedokážu odpovědět.

*Jaké máte v plánu další kroky?*

Jednou za dva měsíce tuto záležitost interně projednáváme. Dalšími kroky jsou:

Kontinuální podpora

Účast na zastupitelstvu

*Povedlo se Vám již něco vyjednat?*

Zatím nebylo nic vyjednáno. Je to na investorovi.

# Příloha 3: Rozhovor s Ing. Milanem Maršálkem

**Respondent č. 3: MARŠÁLEK Milan, člen Rady MČ Praha 10 pro životní prostředí a udržitelnost**

Datum: 5. 4. 2024

Téma otázek:

## **1. Vize a cíle aktérů**

*Kdo jsou hlavní aktéři projektu a co mají na starosti?*

Jednotliví aktéři jsou veřejně známi a doporučuji tedy čerpat z veřejných zdrojů, internet, registr EIA – první posuzování záměru z roku 2014 – 2015.

*Mají pozitivní/ negativní vliv?*

Toto je sugestivní otázka, kterou nechci hodnotit.

## **2. Očekávání a přínosy projektu**

*Jaké jsou příležitosti?*

Hrozbám i příležitostem se předchází/resp. vychází vstříc v podmínkách MČ, které stavbě dala za samosprávu – jsou součástí zápisů komise – viz bod 8.

## **3. Analýza rizik a dopady projektu**

*Jaké jsou hrozby?*

Hrozbám i příležitostem se předchází /resp. vychází vstříc v podmínkách MČ, které stavbě dala za samosprávu – jsou součástí zápisů komise – viz bod 8.

*V jakém stavu je tento projekt?*

Toto je otázka především na investora akce.

## **4. Stav petice a dokumentace projektu**

*Jaké dokumenty nyní posuzujete?*

Na úseku životního prostředí nyní probíhá vyjadřování státní správy v přenesené působnosti ve věci žádosti o odstranění stávající stavby na uvažovaném pozemku novostavby. Stav jednání mi podrobně není znám, jelikož se jedná o výkon státní správy. Další záležitosti vyplývají z bodu 8.

## **5. Komunikační strategie**

*Máte zkušenosti s participací?*

Doporučuji podrobně čerpat z webů [www.strategieprodesitku.cz](http://www.strategieprodesitku.cz) a [www.mojestopa.cz](http://www.mojestopa.cz)

*Plánujete jako MČ organizovat nějaké participační aktivity?*

Participace je v tomto případě na straně investora akce. Pokud by byl zájem, lze doporučit některé dobré příklady z praxe.

## **6. Plánované další kroky a strategie**

*Jaký další krok je v plánu?*

Toto je otázka především na investora akce.

*Jaký je postoj místní samosprávy k projektu?*

Lze vyčíst ze zápisů Komise územního rozvoje MČ Praha 10 (doporučuji si vyžádat i ty z předchozího volebního období – tajemníkem KÚR je vedoucí odboru KHA).

Velmi rámcové info je také na stránce <https://strategieprodesitku.cz/mapy/>

*Jakým způsobem se hodláte zapojit do procesu?*

MČ je zapojena do záležitosti ve všech konsekvencích samosprávy. Pokud je to otázka na životní prostředí, tak pokud bude nový proces EIA, tak především jeho prostřednictvím.

*Na kdy je naplánována další schůze a jaké kroky se tam budou projednávat?*

Toto je otázka především na investora akce, strany projednávání s veřejností. Záležitost je také občany průběžně interpelována na jednání Zastupitelstva, což je v naprostém pořádku. Petice byla/je/bude v případě jejího doplnění vypořádána dle platných pravidel.

# Příloha 4: Rozhovor s Ing. arch. Janou Mastíkovou

**Respondent č. 4: MASTÍKOVÁ Jana, hlavní architektka projektu a obchodní partnerka architektonického studia LOXIA**

Datum: 5. 4. 2024

Téma otázek:

## **1. Organizační struktura a stav projektu**

*Kdo jsou hlavní aktéři projektu a jaké jsou jejich role?*

Fostys s.r.o. – investor

MČ Praha 10 – zastupitel veřejnosti – Komise územního rozvoje

LOXIA Architectes Ingenierie s.r.o. – hlavní dodavatel - organizační struktura lze dohledat na <https://www.loxia.cz/o-n%C3%A1s>

*V jaké fázi se projekt nachází? Je projekt životaschopný?*

Projekt je na začátku, je životaschopný, momentálně se zpracovávají podklady.

## **2. Vize a cíle aktérů**

*Existuje dokument, který by obsahoval informace o projektu?*

Obchodní případ existuje a zahrnuje předpokládané přínosy, náklady a rizika. Tento dokument obsahuje veškeré informace, včetně důvodů pro zahájení projektu, které vycházejí z podnikové strategie a stanovených cílů. Dokument obsahuje také odhadované náklady na každou variantu a etapu projektu. V tomto dokumentu je i investiční zhodnocení porovnávající přínosy, náklady a rizika z pohledu jednotlivých období, které potvrzuje vhodnost investice do projektu a jeho pokračování. Hlavním rizikem však stále zůstává varianta, že bude projekt zastupitelstvem zamítnut, neprojde posouzením vlivu na životní prostředí, či řízením o povolení záměru.

## **3. Očekávání a přínosy projektu**

*Jaké jsou přínosy projektu a jaká očekávání (potřeby) konečných uživatelů?*

Přínosy jsou popsány na stránkách <https://novykvet.cz/>

#### **4. Plánované další kroky a strategie**

*Existuje plán projektu?*

Ano – hlavní milníky projektu (před zahájením stavby) popisuje zákon o posuzování vlivů na životní prostředí a nový stavební zákon.

Projekt byl zahájen v roce 2022, kdy byl jmenován projektový manažer, projektový tým, mandát projektu, vypracován obchodní případ a byl projednán záměr s investorem. V roce 2022 zároveň probíhaly přípravné fáze projektu. V roce 2023 byl projekt schválen Komisí pro územní rozvoj s určitými výhradami. V roce 2024 se dokončují dokumenty pro posouzení vlivu na životní prostředí. Na rok 2025 jsou naplánovány úkony před zahájením řízení o povolení záměru. Na rok 2026 Řízení o povolení záměru. Stavět by se nemělo dříve než v roce 2027. Finanční plán projektu je průběžně aktualizován.

#### **5. Analýza rizik a dopady projektu**

*Jaká jsou rizika? Existuje plán rizik? Jak jsou rizika identifikována a komunikována?*

Rizika – Záměr nebude schválen, proveden.

#### **6. Stav petice a dokumentace projektu**

*Jaké dokumenty nyní posuzujete?*

Studie proveditelnosti, dopravní a případová studie, studie o oslunění, zápis o hmotách

#### **7. Komunikační strategie**

*Probíhá komunikační strategie? Jak probíhá komunikace se zastupitelstvem a veřejností? Jaké jste doposud využili metody v rámci participativního plánování?*

Proběhla již první participace. Jsou vytvořené webové stránky, kde se dá hlasovat o podobě veřejného prostoru, jsou distribuovány letáky. Informace jsou vyvěšené i v místě plánované realizace záměru. Proběhla i komunikace s médii. Další informace lze dohledat na <https://novykvet.cz/>. Komunikaci má na starosti firma Loxia.

#### **8. Specifika projektu a řešení změn v projektu**

*Byly zohledněny specifické požadavky projektu a jeho podnikatelského prostředí?*

Specifikem stavebních projektů je posuzování vlivu na životní prostředí a řízení o povolení záměru. Dále participace, která proběhla s místní komunitou a potřeby zastupitelstva.

*Jak se řeší změny v průběhu projektu? Jaké dopady mají změny na plán projektu?*

Členové týmu změny v projektu řeší operativně. Pravidelně probíhají jednání, kde se probírá aktuální stav, návrhy a připomínky. Pokud nastane nečekaný problém, či jiná neočekávaná

událost, je o tom neprodleně informováno vedení firmy, které rozhodne o dalším postupu. Pokud je však vedoucí pracovník nepřítomen, čeká se, až se vrátí zpět do pracovního procesu.

*Je tento projekt rozdělen do jednotlivých etap, aby ho bylo možné kontinuálně sledovat a kontrolovat?*

Kontrolu a schválení jednotlivých etap stanovuje zákon o posuzování vlivů na životní prostředí a nový stavební zákon. Investor a hlavní dodavatel projektu kontrolují aktivity průběžně.

*Je prezentován konec jednotlivých etap a je následně plánovaná další etapa? Existují postupy pro plánování etap?*

Oznámení o výsledcích jednotlivých etap a postupy pro plánování dalších etap vymezuje zákon o posuzování vlivů na životní prostředí a nový stavební zákon.

*Jsou konečné výsledky prezentovány a schváleny? Jakým způsobem se projekt uzavírá a hodnotí?*

Náležitosti spojené s ukončením projektu vymezuje zákon o posuzování vlivů na životní prostředí a nový stavební zákon.