

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**FAKULTA STAVEBNÍ**

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

### I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: VeJVoda Jméno: Václav Osobní číslo: 362476  
Zadávající katedra: Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví (K126)  
Studijní program: SI  
Studijní obor: Projektový management a inženýring

### II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce: Příprava a řízení stavebního projektu spolufinancovaného z dotačních zdrojů  
Název diplomové práce anglicky: Management of the Construction project, Co-financed EU Funds

Pokyny pro vypracování:

Posouzení relevatnosti a rozsahu příprav investičního projektu spolufinancovaného z dotačních zdrojů. Analýza způsobu řízení tohoto projektu se zaměřením na specifika oproti klasickému stavebnímu projektu.

Práce bude zpracována z pozice investora. Posouzení bude realizováno na základě případové studie projektu/ů.

Seznam doporučené literatury:

Jméno vedoucího diplomové práce: Ing. Michal Vondruška, Ph.D.

Datum zadání diplomové práce: 7. 10. 2016 Termín odevzdání diplomové práce: 8. 1. 2017  
*Údaj uveďte v souladu s datem v časovém plánu příslušného ak. roku*

Podpis vedoucího práce

Podpis vedoucího katedry

### III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně, pouze za odborného vedení vedoucího diplomové práce *Ing. Michala Vondrušky, Ph.D.*

Dále prohlašuji, že veškeré podklady, ze kterých jsem čerpal, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

*V Praze 5. 1. 2017*

.....

*Václav Vejvoda*

# Příprava a řízení stavebního projektu spolufinancovaného z dotačních zdrojů

---

# Management of the Construction project, Co-financed EU funds

---

## **ANOTACE**

Diplomová práce je zaměřena na problematiku přípravy a řízení stavebních projektů, které jsou spolufinancované z operačních programů fondů Evropské unie. Práce se věnuje řízení projektů při respektování obecných pravidel stanovených operačními programy a specifik stavebních projektů. Klíčovým předpokladem řízení projektů je minimalizace neuznatelných a nepředvídatelných nákladů v rámci projektu a realizace úspěšného stavebního projektu. Na situaci je pohlíženo z pozice investora, který je žadatelem a následně příjemcem dotace.

V teoretické části se práce zabývá zejména procesy při přípravě stavebního projektu pro Žádost o poskytnutí podpory (dotace) a následně přípravnou fází realizace projektu. Dále se věnuje návaznostem jednotlivých kroků v celkovém kontextu projektu.

V praktické části využívá autor znalostí přípravy projektu Univerzity Karlovy, kdy na konkrétních příkladech popisuje postupy uvedené v teoretické části.

Závěrem práce se autor snaží vyhodnotit postupy uvedené v teoretické a praktické části s cílem navržení postupu řízení, který by předcházel komplikacím v rámci obdobných projektů.

**KLÍČOVÁ SLOVA:** stavební projekt, dotační projekt, řízení stavebního projektu, spolufinancování, Evropská unie

## **ANOTATION**

This diploma thesis is focused on the management construction projects Co-financed EU funds. The thesis is dedicated to management project with respect general rules of funds and construction project specifics. Key assumption of project management is minimizing ineligible and unforeseen costs during project and successful realization construction. The situation is viewed from the position of the investor, which is applicant of grant and then recipient.

The theoretical part of this thesis discusses procedural formalities in the preparation of the grant application and then about the implementation phase of the project. When is focused on connection of phases in context on complete project.

In practical part author uses own knowledge obtained in management of Charles University project.

The aim of the work is to point out possible pitfalls in the course of obtaining European subsidies and for their use and try to propose solutions that preceded complications.

**KEY WORDS:** Construction Project, management of Construction Project, European Union, financing

## Obsah

Obsah .....	7
1 Úvod .....	1
2 Aktuální stav čerpání prostředků spolufinancování z EU .....	2
3 Stavební projekt financovaný z dotačních prostředků .....	3
3.1 Stavební projekt a jeho specifika .....	3
3.1.1 Definice stavebního procesu – řešení problému investora .....	4
3.1.2 Životní cyklus výstavbového projektu.....	5
3.1.3 Subjekty a jevy ovlivňující stavební proces .....	6
3.1.4 Vícenáklady stavebního díla .....	8
3.2 Dotace – nástroj realizace stavebního projektu .....	9
3.3 Dotační projekt a jeho specifika.....	10
3.3.1 Průběh dotačního projektu.....	12
3.3.2 Projektová žádost .....	14
3.4 Příprava stavebního projektu financovaného z dotace .....	16
3.4.2 Harmonogram .....	18
3.4.3 Připravenost investora.....	21
3.4.4 Zpracovávané podklady a jejich rozsah .....	23
3.4.5 Veřejné zakázky a dodržování pravidel OP .....	30
4 Rekonstrukce a dostavba Areálu Jinonice, projekt FSV UK – případová studie přípravy projektu	31
4.1 Situace investora – důvody projektu .....	31
4.2 Cesta k projektu .....	33
4.2.1 Areál Jinonice.....	33
4.2.2 Předprojektová příprava – studie proveditelnosti.....	35
4.3 Příprava projektu .....	37
4.3.1 Povolení stavby.....	39

4.3.2	Architektonická studie .....	39
4.3.3	Výběrové řízení na projektové práce DÚR, DSP.....	41
4.3.4	Tvorba projektové dokumentace a rozpočtu .....	43
4.3.5	Tvorba projektové žádosti .....	45
4.4	Problémy řešené v rámci přípravy projektu.....	47
4.4.1	Čas – harmonogram projektové přípravy .....	47
4.4.2	Odkup pozemků.....	48
4.4.3	Přeložky inženýrských sítí .....	48
4.5	Podání projektové žádosti .....	49
4.6	Náklady na přípravu projektu .....	49
4.7	Stav projektu po podání projektové žádosti .....	49
4.8	Příprava realizace projektu .....	49
5	VIA LUCIS, projekt ETF UK – případová studie realizace projektu .....	51
5.1	Situace investora.....	51
5.1.1	Cesta k projektu.....	51
5.2	Základní informace o projektu .....	52
5.2.1	OP VaVpl – „Pražská výzva“ .....	52
5.2.2	Projekt VIA LUCIS.....	53
	Cíle projektu / popis: .....	53
5.3	Realizace projektu.....	54
5.3.1	Komplikace v průběhu realizace projektu .....	55
6	Návrh optimálního postupu při přípravě a řízení výstavbového projektu financovaného z podpory (dotace) .....	58
6.1	Analýza problému a situace investora .....	58
6.2	Analýza dotačních příležitostí .....	59
6.3	Tvorba investičního záměru .....	60
6.4	Zahájení přípravy projektu (podkladů pro PŽ) .....	61
6.4.1	Stanovení ucelených balíčků prací – rozfázování projektu .....	61



6.4.2	Stanovení harmonogramu přípravy projektu .....	62
6.4.3	Analýza rizik projektu .....	62
6.5	Ukončení přípravy projektu (odevzdání PŽ).....	64
7	Závěr.....	65
8	Seznamy použitých zdrojů, tabulek, grafů, schémat, zkratk .....	67
8.1	Seznam použité literatury .....	67
8.2	Seznam použitých zkratk.....	69
8.3	Seznam tabulek.....	71
8.4	Seznam schémat .....	71
8.5	Seznam obrázků .....	71
8.6	Seznam příloh .....	71
9	Přílohy .....	72

# 1 Úvod

Diplomová práce je zaměřena na problematiku řízení stavebních projektů, u kterých je uplatněno spolufinancování z operačních programů Evropské unie. Věnuji se zejména období přípravy takových projektů, která zásadně ovlivňuje možnosti realizace stavebního projektu. Způsob řízení přípravy projektu má následně klíčový dopad do nákladů projektu. Jsou využity osobní zkušenosti s řízením takových projektů v období přípravy a realizace.

Pro svoji diplomovou práci využívám zejména znalosti z realizace projektu Evangelické teologické fakulty Univerzity Karlovy a přípravy projektu Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy. U obou projektů jsem se osobně podílel na jejich řízení z pozice odpovědné osoby investora, resp. žadatele a příjemce dotace.

Svoji práci bych chtěl přispět k popsání úskalí řízení takových projektů, která primárně vyplývají z propojení stavebních a dotačních projektů. Poskytnout komentář k některým postupům v řízení a pokusit se navrhnout klíčové body řízení, při jejichž respektování můžeme docílit eliminace negativních dopadů do realizace stavebního díla a rozpočtu projektu. *Časové plánování (HMG), rozpočet a rizika projektu* jsou v rámci práce považovány za základní prvky úspěšného projektu. Na tyto základní body řízení se zaměřuji v rámci celé své práce a poskytuji k nim komentář v různých situacích a při různých pohledech. Hlavním cílem je příprava úspěšného stavebního projektu, který plní požadavky investora (řeší jeho základní projektový záměr).

S ohledem na prostředí, ve kterém se pohybuji a kde jsem načerpal své zkušenosti pro diplomovou práci s řízením projektů, je můj pohled na problematiku ovlivňován zejména z pozice investora, který pro realizaci investice potřebuje získat většinu prostředků z podpory (dotace) a bez jejího přispění by nebylo možné záměr realizovat. Z těchto důvodů mohou být informace uvedené v této práci zajímavé zejména pro subjekty v obdobné situaci, to jsou zejména vysoké školy, obce a města.

Pro přehlednost mé práce bude oddělený text čerpaný z dokumentů<sup>1</sup> týkajících se případové studie konkrétního projektu. Text mých komentářů bude uveden standardním textem, doslovné citace budou uvedeny v uvozovkách a opatřeny odkazem na zdroje pod čarou. Interpretace dalších textů budou uvedeny s odkazem na zdroje pod čarou. Vlastní text sestavený na základě mých znalostí a zkušeností, nebo parafrázovaný, vysvětlující význam určitých pojmů, nebo skutečností, bude

---

<sup>1</sup> Žádost o poskytnutí dotace, Smlouva o poskytnutí dotace, stavební dokumentace atd.

uveden *kurzívou a zvýrazněn*. V případě parafrázovaného textu bude za textem odstavce umístěn odkaz na prameny, ze kterých byl čerpán. Pokud je parafrázována celá kapitola, umístil jsem pro přehlednost bibliografický odkaz k názvu kapitoly. U obrázků, grafů a tabulek bude pod daným objektem uveden zdroj, případně zpracování.

## **2 Aktuální stav čerpání prostředků spolufinancování z EU**

Tato kapitola poskytuje stručný úvod do aktuální (podzim 2016) situace na poli čerpání evropských dotací.

V současné době se nacházíme v historicky třetím sedmiletém programovacím období, které je plánováno na roky 2014-2020. Po jednom částečném se jedná o druhé plnohodnotné programovací období. V rámci nového programovacího období došlo k úpravě struktury operačních programů realizovaných v rámci České republiky a samozřejmě k mnoha metodickým změnám pro žádosti a čerpání podpory. Za zmínku stojí, že veškerá administrace (jak žádostí, tak vlastního projektu) probíhá pouze elektronicky prostřednictvím centralizovaného systému IS KP2014+. Nejpodstatnější změnou, která má dopad na stavební projekty a obecně stavební business, je větší možnost čerpání podpory pro subjekty sídlící na území hl. města Prahy, zejména v oblasti investičních projektů.

V souvislosti s touto informací se otevírá možnost čerpání prostředků na výstavbu pro pražské vysoké školy prostřednictvím několika výzev programu Vývoj, výzkum a vzdělávání (OP VVV). Právě pro jednu z výzev OP VVV byl připravován projekt Fakulty sociálních věd UK, pro který je uvedena v rámci práce případová studie. Vysoké školy jsou jedním z příkladů významných investorů a organizátorů projektů, které řeší specifika stavebního a dotačního projektu v rámci jednoho projektu. V jejich případě je situace ještě trochu specifitější, protože podíl spolufinancování je vysoký a jakékoliv sankce nebo neuznatelné náklady mají zásadní dopad do jejich rozpočtů. Podíl spolufinancování může při další skladbě dosahovat až 95 %, tzn., že se příjemce přímo podílí na investici pouze z 5 % vlastními prostředky. Nicméně právě v případě komplikací projektu dopadají finanční náklady na příjemce ve výrazně větším objemu. S ohledem na tyto skutečnosti by se měly vysoké školy (obecně příjemci) snažit těmto komplikacím předcházet odpovědným řízením a kvalitní přípravou těchto projektů.

### **3 Stavební projekt financovaný z dotačních prostředků**

Tato kapitola navazuje na bakalářskou práci autora „Spolufinancování stavebního projektu z fondů EU“, ve které se autor snažil poukázat na specifika takových stavebních projektů a popsat průběh realizace stavebního projektu financovaného z fondů Evropské unie. Zde bych chtěl prohloubit informace popsané v bakalářské práci na základě dalších vlastních zkušeností s realizací dotačních stavebních projektů, dále tato kapitola poskytuje úvod pro vlastní případové studie, které jsou součástí diplomové práce.

Stavební díla je možno považovat za specifické projekty, vzhledem k jejich obecným specifikům, která jsou blíže popsána dále. S ohledem na tato obecná specifika stavebních děl a další vlastní specifika dotačních projektů se dostává investor (stavebník)/příjemce podpory (dotace) do možného konfliktu mezi specifiky těchto dvou velmi rozlišných a specifických typů projektů.

Dotační prostředky se stále častěji stávají nástrojem realizace významných stavebních děl, resp. dotačních projektů. Autor se pohybuje zejména v akademickém prostředí, resp. ve veřejném sektoru, kterému se bude dále ve své práci blíže věnovat. Nicméně příjemci dotací mohou být též velké nadnárodní společnosti, firmy nebo i drobní podnikatelé a soukromé osoby. Proto se domnívám, že je tato problematika velmi aktuální a nedotýká se pouze úzkého okruhu investorů.

#### **3.1 Stavební projekt a jeho specifika**

Životní cyklus výstavbového projektu patří mezi časově nejnáročnější. Dlouhá doba realizace projektu je reprezentována několika různými fázemi projektu, od přípravy záměru realizace až po uvedení stavby do užívání. V případě stavebního projektu se jedná o časově dlouhý úsek, po jehož trvání vstupuje do projektu mnoho různých subjektů a jevů - jedná se o tvůrčí proces v čase.

### 3.1.1 Definice stavebního procesu – řešení problému investora

V rámci diplomové práce je výstavbový projekt vnímán jako nástroj k řešení nepříznivé situace investora. Za nepříznivou situaci je možné pro zjednodušení považovat neodpovídající nebo nedostatečné prostorové a tím i funkční zázemí.

Jedná se o komplexní, originální a finální proces přeměny investičního záměru v provozuschopnou stavbu. Stavba se po uvedení do provozu stává prostředkem k dosažení finálního cíle stanoveného investičním záměrem. Stavební proces je charakterizován jedinečností podmínek, ve kterých vzniká. Mezi klíčové podmínky vzniku výstavbového projektu je možné považovat *čas, náklady, jakost, účel (cíle), prostředí a organizaci*<sup>2</sup>.

Schéma 1: Výstavbový projekt - řešení problému investora



Zdroj 1: Vlastní zpracování

Výstavbový projekt je rozsáhlý soubor různých činností, které je nutné plánovat, organizovat, financovat, kontrolovat a vyhodnocovat, resp. řídit po celou dobu životního cyklu.

---

<sup>2</sup> PROSTĚJOVSKÁ, Zita. Management výstavbových projektů. V Praze: České vysoké učení technické, 2008. ISBN 978-80-01-04142-0.

## *Cíle výstavbového projektu<sup>3</sup>*

Pro výstavbový projekt je v počátku jeho přípravy (v rámci předinvestiční fáze) nutné stanovit cíle a případně kvantifikovat váhu jejich důležitosti. Cíle a rozložení jejich priorit přímo ovlivňují způsob řízení průběhu přípravy a realizace výstavbového projektu. Za obecné cíle je možné považovat:

- **cíle věcné**, je možné je vymezit kvantitativními a kvalitativními parametry (např. rozšíření kapacity výukových prostor v m<sup>2</sup>, modernizace operačních sálů nemocnice apod.),
- **cíle časové**, dají se vyjádřit v čase (dokončení stavby, uvedení letiště do provozu apod.)
- **cíle ekonomické**, bývají vyjádřeny prostřednictvím peněžních jednotek (dodržení rozpočtu výstavbového projektu, splnění plánovaného zisku po realizaci nového obchodního domu)
- **cíle mimoekonomické**, mohou být na peněžní jednotky převedeny nebo se jedná o jiný pozitivní dopad výstavby (veřejný prospěch – např. výstavba dětského hřiště apod.).

### **3.1.2 Životní cyklus výstavbového projektu**

Životním cyklem výstavbového projektu jsou souhrnně označována na sebe navazující časová období, fáze, případně etapy. Jednotlivé fáze (časová období) bývají označovány a vymezeny takto:

- **Předinvestiční fáze (předprojektová příprava)** – fáze zvažování investice, tvorba variant projektu, stanovení cílů a požadavků na projekt. Klíčové pro danou fázi je rozhodnutí o pokračování v projektu k upřesnění detailů.
- **Investiční fáze** – v průběhu fáze probíhá návrh stavby (zajištění projektové dokumentace), obstarání legislativních povolení stavby, výběr dodavatelů a vlastní realizace stavby. Často bývá dělena na dílčí fáze: investiční přípravu (projektovou přípravu), přípravu realizace a vlastní realizaci stavby.
- **Fáze užívání** – období provozování stavby. Může předcházet období uvádění do provozu.

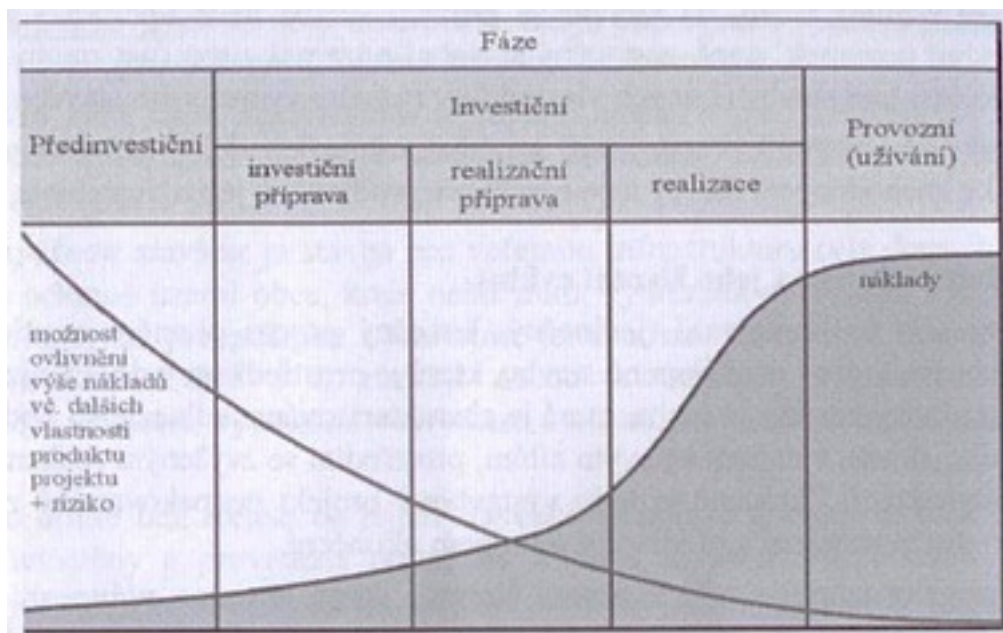
Pro každou fázi výstavbového projektu je specifická možnost ovlivnění celkových nákladů výstavbového projektu. V úvodu přípravy projektu je možnost ovlivnění investičních nákladů a podoby stavby (vlastností a možností využití) nejvyšší, tyto možnosti se postupem času postupně snižují. V rámci návrhu stavby (úvodní fáze projektu) je též vysoká možnost ovlivnění provozních

---

<sup>3</sup> PROSTĚJOVSKÁ, Zita. Management výstavbových projektů. V Praze: České vysoké učení technické, 2008. ISBN 978-80-01-04142-0.

nákladů, která se také postupem času snižuje. Naopak provozní náklady výrazným způsobem ovlivňují dlouhé období životního cyklu stavby.

Obrázek 1: Možnost ovlivnění nákladů projektu v čase



Zdroj 2: TOMÁNKOVÁ, Jaroslava a Dana ČÁPOVÁ. Management staveb. Praha: FinEco, 2013. ISBN 978-80-86590-12-7.

V rámci dotačních projektů může docházet k překrývání, resp. kombinaci jednotlivých fází. Důvodem bývá účelová příprava výstavbového projektu jako projektu dotačního, který má svá specifika a požadavky. Často bývá akcelerována příprava projektové dokumentace, která je následně využita v rámci žádosti o dotaci. Mohou tak být potlačeny úvodní fáze (předprojektová příprava), což může později negativně ovlivnit celý projekt. Důvodem tohoto postupu je fakt, že na vlastní rozhodnutí o realizaci výstavbového projektu má poskytnutí finančních prostředků (dotace) často právě zásadní vliv.

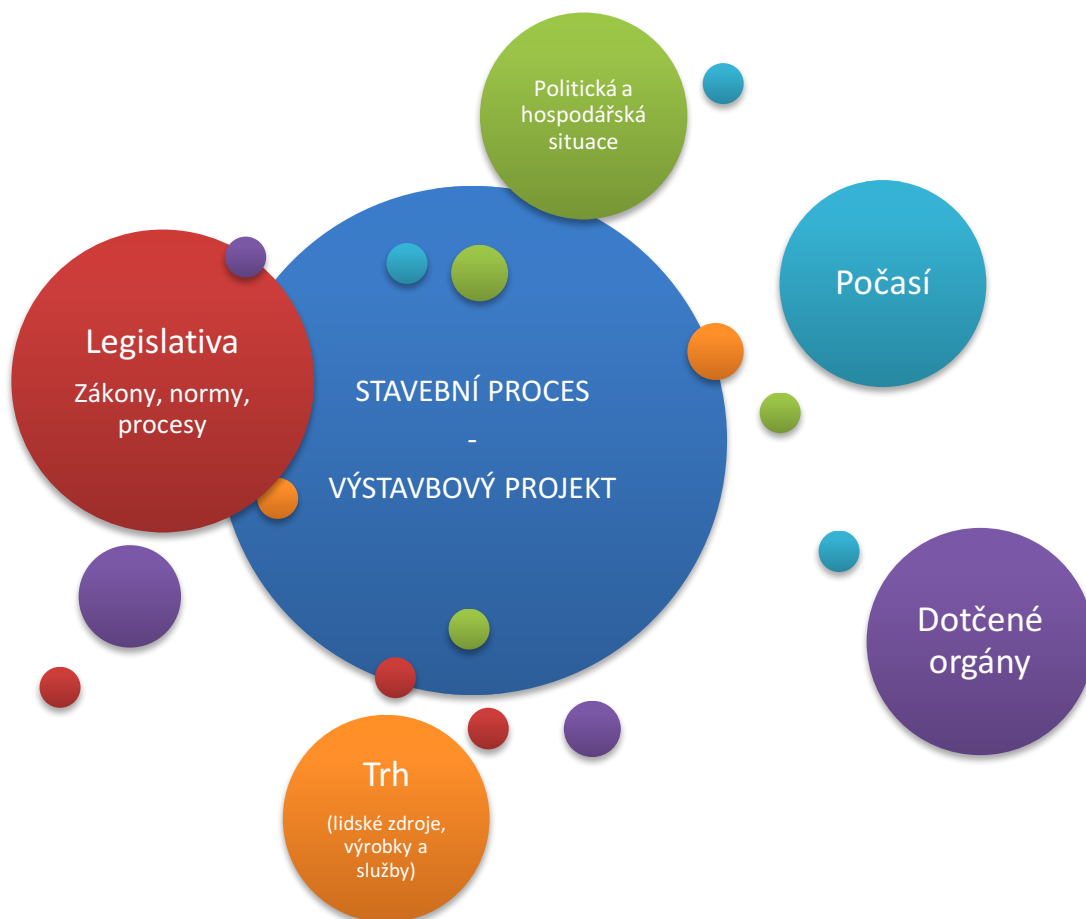
Z výše uvedených důvodů je patrné, že řízení dotačních projektů a jejich přípravu je nutné udržet na vysoké úrovni.

### 3.1.3 Subjekty a jevy ovlivňující stavební proces

Výstavbový projekt je součástí globálního prostředí. Není od vnějších vlivů izolován a je citlivý na změny vnějšího prostředí. Okolí může ovlivňovat pozitivně nebo negativně všechny fáze výstavbového projektu. Okolní prostředí stavebního procesu ovlivňují subjekty, které se přímo podílejí na výstavbě a nebo jsou jejími účastníky. Dále se můžeme setkat se subjekty a jevy, které do výstavby vstupují nepřímou a neočekávaně (hospodářská situace, počasí apod.). Vzhledem

k charakteru stavebního projektu můžeme hovořit o tvůrčím procesu, který je dotvářen v průběhu času postupem plánování a realizace projektu, kdy systematicky postupujeme od záměru až po hotovou stavbu.<sup>4</sup>

Schéma 2: Ilustrace okolního prostředí výstavbového projektu



Zdroj 3: Vlastní zpracování

Pro dotační projekty je významným ovlivňujícím subjektem poskytovatel dotace (řídící orgán). Přímým způsobem ovlivňuje celý životní cyklus projektu. Vydává metodiku, podle které musí být projekt řízen. Metodika má přímý vliv na možnosti a postupy při řízení projektu.

---

<sup>4</sup> TICHÝ, Milík. *Projekty a zakázky ve výstavbě*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2008, xxvi, 342 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-009-6.



### 3.1.4 Vícenáklady stavebního díla

Jedním z významných rizik stavebních projektů jsou vícenáklady (neočekávané náklady), při širším úhlu pohledu hovoříme o tzv. claimech. Obecně se totiž nemusí jednat pouze o požadavek na dodatečnou platbu, ale také poskytnutí více času na provedení prací nebo zajištění dodávek. Z pohledu investora je dopad claimů (**dodatečných**: změn, požadavků, výhrad, nároků, reklamací) téměř vždy negativním zásahem do předpokládaných nákladů projektu. Při vědomí těchto skutečností je nutné již od počátku přípravy projektu usilovat o eliminaci těchto globálně pojmenovaných dodatečných vícenákladů. Cílem je tvorba ekonomicky udržitelného projektu, kdy toto téma je v případě dotačních projektů možná ještě aktuálnější. Důvodem jsou v zásadě velmi omezené vlastní finanční možnosti příjemce dotace a omezená možnost uplatnění dotačních prostředků v kombinaci s legislativním omezením (Zákon o VZ) pro financování dodatečných vícenákladů.

Claimy je možné rozdělit do dvou základních skupin dle jejich vyvolavatele. Obecně jím bývá objednatel nebo dodavatel. *Prvním krokem k nastavení ekonomicky udržitelného projektu je předcházení claimů vyvolaných objednatelem a claimů vyvolaných na základě podkladů dodaných objednatelem. V druhém kroku je to správné nastavení smluvních podmínek k ochraně objednatele.*

**ZA MNOHA VÍCENÁKLADY STOJÍ CHYBNÉ POSTUPY, ROZHODNUTÍ A NEPŘIPRAVENOST**

**PODKLADŮ NA STRANĚ INVESTORA.**

*Příklady podkladů dodaných objednatelem, na základě kterých nejvíce dochází k vyvolání claimů<sup>5</sup>:*

- Projektová dokumentace,
- dodatky nebo změny smlouvy a smluvních podmínek,
- doplňující koordinační a montážní výkresy,
- změny technických požadavků a požadavky na záměny použitých materiálů,
- požadavky na změny nebo úpravy stavebních nebo technologických postupů,

---

<sup>5</sup> OLERÍNY, Milan. Řízení stavebních projektů: claimový management. Praha: C. H. Beck, 2004. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9888-6.

- požadavky na vícepráce objednané přímo objednatelem, konečným uživatelem nebo provozovatelem (nájemcem).

*Příklady nedorozumění smluvních stran, na základě kterých dochází ke zvýšení claimových případů<sup>6</sup>:*

- nestandardizované smluvní a obchodní podmínky,
- rozdílné jednací jazyky,
- nejasné, neúplné nebo odporující si smluvní nebo technické podklady,
- realizace stavebních projektů pro neznámého investora.

Jak je patrné z tohoto stručného úvodu k problematice dodatečných vícenákladů, vysokému procentu těchto vícenákladů se dá předcházet kvalitní přípravou a řízením výstavbového projektu na straně investora (objednatele).

### 3.2 Dotace – nástroj realizace stavebního projektu

Mezi klíčová specifika stavebního projektu patří jeho finanční náročnost. Stavební projekty je možné v globálním měřítku považovat za jedny z finančně nejnáročnějších projektů. Samozřejmě v závislosti na konkrétní stavbě, kdy mezi finančně nejnáročnější stavby patří výstavba infrastruktury a liniové stavby následované vlastním pozemním stavitelstvím.

S ohledem na tyto ekonomické faktory se stále častěji stávají nástrojem realizace různých projektů dotace, správně podpora. Přičemž příjemci podpory (dotace), resp. stavebníci mohou být různí, od nadnárodních projektů, kdy se stavební projekt stává cílem celé Evropské unie (např. TEN-T), přes veřejný sektor, firmy až k soukromým investorům.

Schéma 3: Dotace - nástroj realizace

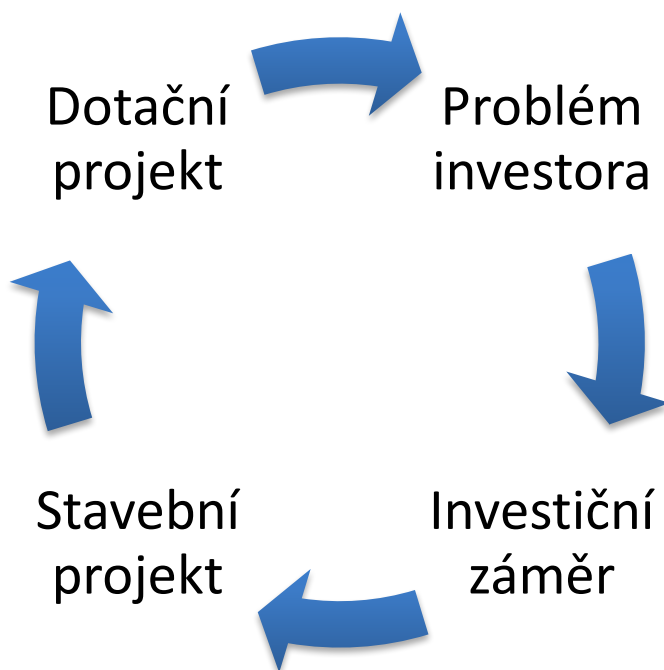


Zdroj 4: Vlastní zpracování

<sup>6</sup> OLERÍNY, Milan. Řízení stavebních projektů: claimový management. Praha: C. H. Beck, 2004. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9888-6.

Stavba, resp. stavební projekt je řešením určitého problému investora, např. rozšíření kapacity výrobní haly nebo výstavba silničního okruhu s cílem zklidnění dopravy v obci. Pokud se jedná o stavební projekt financovaný prostřednictvím podpory, resp. dotace, stává se dotace nástrojem realizace stavby, resp. problému investora. Problém investora můžeme nazývat investičním záměrem investora.

Schéma 4: Cesta k projektu



Zdroj 5: Vlastní zpracování

### 3.3 Dotační projekt a jeho specifika

V této kapitole uvedené skutečnosti patří mezi hlavní komplikace a důvody náročnosti přípravy a realizace stavebních projektů financovaných z dotačních zdrojů. Je vhodné zdůraznit, že stavební projekt je často pouze dílčí součástí dotačního projektu. S ohledem na tuto skutečnost je třeba na dotační projekt nahlížet jako na nadřazený prvek. V některých případech je tak třeba potlačit specifika a požadavky stavebního projektu s ohledem na potřeby dotačního projektu s cílem zdárného řešení problému investora, resp. realizace investičního záměru. Specifika dotačního a stavebního projektu se také často stávají důvodem neshod mezi investorem, resp. příjemcem podpory (dotace) a stranou reprezentující stavební projekt (generální dodavatel, projektant, technický dozor atd.). Dále se tyto rozdíly mohou stát problémy v realizaci dotačního nebo stavebního projektu. Problémy reprezentují zejména ekonomické faktory – krácení dotace versus

vícenáklady stavebního projektu. Níže se pak blíže věnuji rozdílům dotačních a stavebních projektů v jednotlivých fázích a částech projektů.

Do rozporu se dostáváme též při přístupu k projektovému řízení dotačního a stavebního projektu, kdy vývoj řízení stavebního projektu má výrazně delší historii a i přes různé přístupy k jeho realizaci se jedná o prozkoumané a zkušenostmi prověřené odvětví. Naopak v případě řízení dotačního projektu se jedná o relativně novou disciplínu, která je ovlivněna teprve se utvářející dotační politikou s velkou periodicitou zásadních změn a úprav, což má přímý dopad i do vývoje projektového řízení. V průběhu přípravy a realizace dotačního projektu se dokonce můžeme setkat se situací, kdy ani řídicí orgán nemá jasno o správném postupu nebo nedokáže jasně specifikovat požadavky na příjemce (dokumenty podávané příjemcem). Je nutné uvést, že tato situace se nevyskytuje ojediněle. Pravidlem bohužel bývá, že veškerá rizika a odpovědnosti vyplývající z nejasnosti správného postupu jsou přenášena na příjemce. Řídicí orgán tak neplní stoprocentně roli poradce a opory pro příjemce dotace. Na druhou stranu je nutné uvést, že řídicí orgány podléhají politickému vlivu nejen v rámci České republiky, ale celé Evropské unie, což je možná klíčovým důvodem nekonzistentních postupů a častých změn s absencí jasné vize do budoucna.

Mezi typické dotační projekty a projekty, na kterých je možné ilustrovat široký záběr dotačních projektů, patří projekty vědeckého charakteru. Cílem takového projektu je realizace výzkumné činnosti a součástmi projektu jsou tak lidské zdroje pro vlastní realizaci výzkumu, dále pak přístroje a zařízení jako nástroj pro realizaci výzkumu a v neposlední řadě stavební projekt jako infrastruktura zajišťující podmínky pro provedení výzkumu. Z těchto informací je patrné, že v dotačním projektu se nám seskupují různé druhy činností vyžadující různé druhy projektového řízení. S ohledem na tento vývoj dotačních projektů je třeba upozornit na skutečnost, že při kombinaci těchto různých prvků dotačního projektu bývají často potlačována specifika stavebních projektů. Toto jsou hlavní důvody komplikací stavebních projektů financovaných z dotací. V následujících kapitolách se pokusím na největší rizika upozornit a nastínit řešení, jak těmto problémům předcházet již při přípravě takového projektu.

### 3.3.1 Průběh dotačního projektu

Průběh dotačního projektu lze rozdělit do několika fází od přípravy projektu, přes vlastní realizaci, až po tzv. období udržitelnosti.

Schéma 5: Průběh projektu



Zdroj 6: Vlastní zpracování

Poskytovatel dotace, resp. řídicí orgán nejprve zveřejní **Výzvu**<sup>7</sup> k podání Žádosti o podporu (dotaci), ve které jsou dostupné bližší informace o podmínkách přidělení dotace a požadavky na projektovou žádost vč. dokumentů odevzdávaných s projektovou žádostí. Následně probíhá příjem projektových žádostí, které jsou přijímány primárně prostřednictvím informačního systému pro správu dotací. V programovacím období 2014-2020 funguje systém IS KP14+<sup>8</sup>, prostřednictvím kterého probíhá administrace všech dotačních programů v České republice. Po přijetí Žádostí probíhá období hodnocení projektů, resp. schvalování projektů.

Schéma 6: Postup Poskytovatele podpory (Řídicího orgánu)



Zdroj 7: Vlastní zpracování

---

<sup>7</sup> Výzva – informace o možnosti přidělení podpory pro konkrétní projektové záměry. Nejčastěji obsahuje podmínky pro přidělení podpory, finanční limity, finanční alokaci, harmonogram pro odevzdání projektové žádosti, harmonogram pro realizaci projektu, územní zaměření a další základní informace pro žadatele. Výzvy vyhláší jednotlivé řídicí orgány daných operačních programů.

<sup>8</sup> Pravidla pro žadatele a příjemce, Obecná část: Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, Programové období 2014-2020 [online]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_prijemce/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_Prijemce\\_verze\\_4\\_final\\_na\\_web.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Pravidla_pro_zadatele_a_prijemce/Pravidla_pro_zadatele_a_Prijemce_verze_4_final_na_web.pdf)

### 3.3.1.1 Proces schvalování projektů

Proces schvalování projektů, resp. hodnocení projektů, probíhá od podání projektové žádosti žadatelem po vydání právního aktu o poskytnutí podpory.

V rámci procesu schvalování projektů jsou nejprve posouzeny formální požadavky na zpracování Žádosti. Pokud je Žádost přijata po formální stránce, proběhne vlastní hodnocení, kde je Žádost porovnána s ostatními projekty a nejlepším je přidělena podpora. Částečně je možné odhadnout šance projektu, dle naplnění předepsaných monitorovacích indikátorů projektem. Konkrétní požadované monitorovací indikátory jsou uveřejňovány s Výzvou. Významnou roli však hraje subjektivní hodnocení hodnotitele, které se těžko predikuje.

Princip hodnocení se může lišit, dle konkrétní Výzvy, nicméně výše popsany postup je možné považovat za obecně platný. V rámci OP VVV se proces skládá z následujících kroků:

1. proces hodnocení
  - a. kontrola přijatelnosti a formálních náležitostí;
  - b. věcné hodnocení.
2. Proces výběru projektů<sup>9</sup>

Schéma 7: Průběh hodnocení projektů

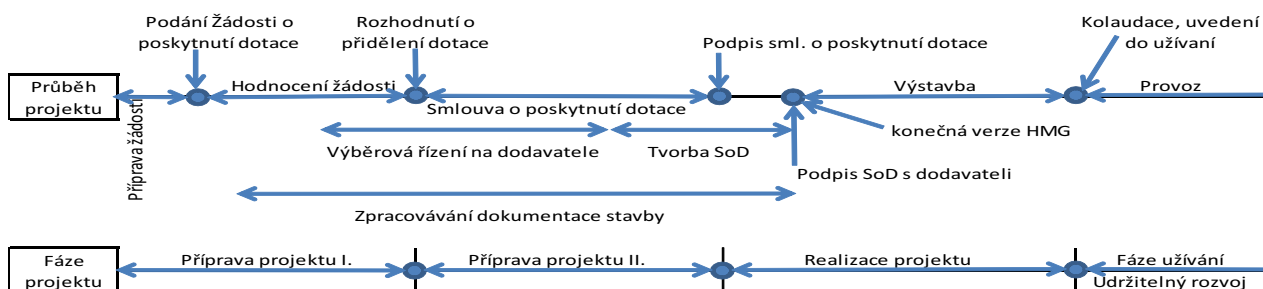


Zdroj 8: Pravidla pro žadatele a příjemce, Obecná část: Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, Programové období 2014-2020 [online]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_prijemce/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_Prijemce\\_verze\\_4\\_final\\_na\\_web.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Pravidla_pro_zadatele_a_prijemce/Pravidla_pro_zadatele_a_Prijemce_verze_4_final_na_web.pdf) (Vlastní grafická úprava)

### 3.3.1.2 Podpis rozhodnutí

Podpora (dotace) je žadateli přidělena tzv. podpisem rozhodnutí. Konkrétně se jedná o vydání právního aktu o poskytnutí nebo převod podpory. Ve chvíli, kdy dojde k podpisu rozhodnutí, stává se žadatel příjemcem podpory (dotace). Forma právního aktu přidělení prostředků a jejich administrace může být rozdílná dle operačního programu a konkrétní výzvy. Zde jsou uvedeny pouze základní informace, primárně jako úvod k návaznostem (milníkům) projektu, které je třeba respektovat v rámci harmonogramu projektu, při jeho plánování a řízení.

Schéma 8: Průběh a milníky dotačního projektu s výstavbou



Zdroj 9: VEJVODA, Václav. *Spolufinancování stavebního projektu z fondů Evropské unie*. Praha, 2014. Bakalářská práce. ČVUT v Praze.

Zdroj 10: Vlastní zpracování

### 3.3.2 Projektová žádost

V rámci procesu získávání podpory (dotace) je nutné vypracovat tzv. Projektovou žádost, na základě které je případně přidělena finanční podpora. V projektové žádosti je uveden záměr projektu a informace, na základě kterých je projekt posouzen a přidělena, resp. nepřidělena podpora. Zejména s ohledem na harmonogram projektu je nutné při přípravě projektu věnovat pozornost podkladům a dokumentům, které mají být součástí projektové žádosti. Pro stavební projekty jsou požadovány specifické přílohy, které ve většině případů není možné zejména z časových důvodů připravit pouze od doby vyhlášení výzvy do termínu jejího odevzdání. S ohledem na tuto skutečnost je tedy nutné projektovou přípravu zahájit již dříve.

#### 3.3.2.1 Dokumenty požadované řídicím orgánem k Žádosti o podporu

V rámci Žádosti o podporu (dotaci) jsou vyžadovány různé dokumenty, které souvisejí s realizací projektu a odůvodňují jeho potřebu pro Žadatele. Na základě těchto informací, podkladů a dokumentů dochází k hodnocení projektů a přidělení podpory nejlépe hodnoceným projektům.

Pro stavební projekty jsou vyžadovány specifické dokumenty v předepsané formě, které souvisejí s povolením stavby, jejím návrhem, oceněním a realizací. Dle metodiky OP VVV se konkrétně jedná o tyto typy dokumentů<sup>10</sup>:

- Doklady dle stavebního zákona,
- Projektová dokumentace a rozpočet stavby,
- Doklady k prokázání vlastnických vztahů,
- Ostatní povolení nezbytná pro realizaci projektu.

Blíže je tato problematika rozebrána v dalších kapitolách, které se zabývají přípravou projektu. Pokud velmi zjednodušíme, můžeme tvrdit, že pro podání projektové žádosti je nutné mít zpracovanou Dokumentaci pro stavební povolení (DSP), případně v některých méně častých případech stačí Dokumentace pro územní rozhodnutí (DÚR), položkový rozpočet stavby a podanou žádost o vydání stavebního povolení, případně územního rozhodnutí. Vzhledem k tomu, že položkový rozpočet stavby má přímý dopad na finance získané pro realizaci projektu, měl by žadatel usilovat o co nejpřesnější zpracování v dostatečném detailu.

---

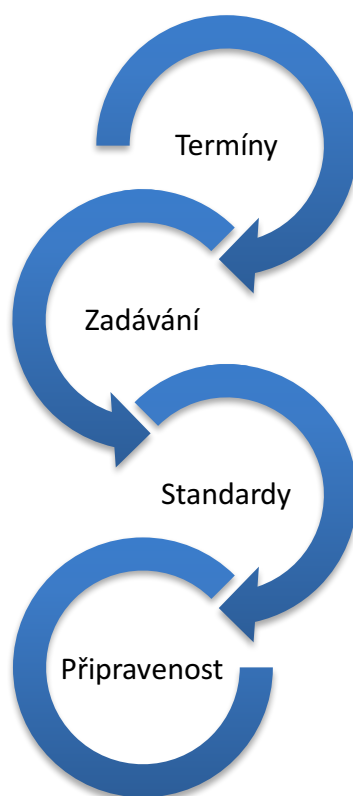
<sup>10</sup> Pravidla pro žadatele a příjemce, Obecná část: Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, Programové období 2014-2020 [online]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_prijemce/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_prijemce\\_verze\\_4\\_final\\_na\\_web.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Pravidla_pro_zadatele_a_prijemce/Pravidla_pro_zadatele_a_prijemce_verze_4_final_na_web.pdf)



### 3.4 Příprava stavebního projektu financovaného z dotace

Významnou roli již v přípravě stavebního projektu připravovaného pro financování z dotace hraje specifičnost dotačního projektu, jako nadřazeného projektového celku. Při přístupu ke stavebnímu projektu jako tvůrčímu procesu v čase, který je ovlivňován v celém svém průběhu, je možné považovat úvodní fáze projektu za klíčové. V úvodních fázích stavebního projektu má investor možnost ovlivnění podoby a nákladů díla nejvyšší. Proto je příprava stavebního, resp. dotačního projektu dle mého názoru klíčové období, kterému je nutné věnovat značnou pozornost.

Schéma 9: Ilustrace návaznosti projektových kroků



Zdroj 11: Vlastní zpracování

Další významnou roli v realizaci úspěšného projektu hraje připravenost investora a jasná specifikace investičního záměru – cíle projektu a jeho požadavků na stavební projekt. Domnívám se, že vzhledem k různým kategoriím investorů a dotačních projektů nelze snadno říci, jaké dokumenty mají být v jakém rozsahu připraveny. V souladu s názorem autora je úvodem k této problematice je možné říci: *je nutné pojmenovat problém, který má být v rámci projektu (ať stavebního nebo dále dotačního) řešen a co očekáváme od jeho realizace, v jakém rozsahu a kvalitě očekáváme jeho vyřešení.* Analýza tohoto tématu je dalším z cílů mé práce a budu se jí v této kapitole dále věnovat.

Právě v přípravě, resp. v období projektové přípravy stavebního projektu je možné položit základní kámen úspěšnému a ekonomicky udržitelnému projektu, nebo naopak založit problémům, které se objeví značně později. Nicméně již nebude možné tyto problémy úplně eliminovat. I minimalizace dopadu problémů bude stát významné náklady investora a zcela jistě se bude jednat o tzv. „neuznatelné náklady“.

#### **3.4.1.1 Neuznatelné náklady v rámci dotačního projektu**

*Jedná se o náklady, které není možné z různých důvodů uplatnit v rámci dotačního projektu, resp. nedojde k jejich proplacení v případě tzv. „ex-post financování“<sup>11</sup> nebo v horším případě se jedná o tzv. „porušení rozpočtové kázně“ v případě tzv. „ex-ante“<sup>12</sup> financování.*

*Mezi hlavní důvody vzniku těchto nákladů patří nedodržení pravidel operačního programu, např. výběr dodavatele mimo režim pravidel pro výběr dodavatelů daného operačního programu. Téměř všechny operační programy a poskytovatelé dotací mají rozšiřující pravidla pro výběr dodavatelů nad rámec zákona č. 137/2006 Sb. Zákon o veřejných zakázkách (nově platného od 1. října 2016 zákona č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek). Tzn., že i přes dodržení zákona u veřejných zadavatelů, kteří jsou povinni tento postup aplikovat ve všech případech zákonem stanovených, může dojít k nedodržení postupu s ohledem na daný zdroj financování a tím vzniku neuznatelných nákladů. U firemního sektoru se tak jedná o zcela novou praxi povinnosti řídit se při výběru dodavatelů danými externími pravidly.*

*Dalším důvodem vzniku neuznatelných nákladů může být nesoulad daného nákladu, resp. záměru s podmínkami pro poskytování dotace, např. některé prvky i konstrukce staveb mohou být daným dotačním programem považovány za neuznatelné. Zcela konkrétně se může jednat třeba o vnější obvodové pláště budov, které jsou v případě OP VVV neuznatelné. Tato pravidla a výčet neuznatelných nákladů se nachází ve strategickém dokumentu daného operačního programu nebo v příručce pro žadatele nebo příjemce či v dalších dokumentech poskytovaných daným řídicím orgánem, resp. správcem operačního programu.*

---

<sup>11</sup> způsob financování, kdy žádosti o platbu následují po realizaci nákladu, resp. se jedná o zpětné proplacení nákladu.

<sup>12</sup> způsob financování, kdy poskytovatel dotace předfinancuje náklady příjemci, resp. poskytne zálohy na jejich realizaci.

### 3.4.2 Harmonogram

V případě harmonogramu hovoříme o nastavení činností v časovém úseku. Možná nejpatrnější rozdíly v přípravě dotačního a stavebního projektu nalezneme v termínech, resp. harmonogramu. Kdy vlastní příprava dotačního projektu je výrazně kratší než kvalitní příprava stavebního projektu. V případě, že se zahájením přípravy stavebního projektu počkáme až do chvíle vyhlášení výzvy, již téměř nemáme šanci připravit kvalitní podklady pro stavební projekt – zakládáme na problémy. Samozřejmě záleží na bližším charakteru a rozsahu stavebního projektu.

V případě přípravy dotačního projektu se většinou jedná o období v rozsahu cca šesti měsíců, dle charakteru a složitosti výzvy. Toto období je však možné považovat za celkovou dobu příprav dotačního projektu od vyhlášení výzvy pro projekt řídicím orgánem po odevzdání projektové žádosti žadatelem. Předmětem výzvy jsou kompletní informace o požadovaných informacích a dokumentech, které je žadatel povinen podat v rámci projektové žádosti. V případě stavebních projektů se ve většině případů jedná o dokumenty požadované k povolení stavby dle SZ, odpovídající projektovou dokumentaci a položkový rozpočet, jako podklad ke stanovení rozpočtu dotačního projektu.

V tuto chvíli je možné položit první zásadní otázku: *„Kdy začít s přípravou stavebního projektu, který by měl být potenciálně financován z dotačních zdrojů?“*. Pokud má být stavební příprava provedena odpovědně a kvalitně, je vzhledem k časovému nesouladu přípravy stavebního a dotačního projektu nutné, aby příprava stavebního projektu byla započata s předstihem vyhlášení dané Výzvy, resp. přípravy dotačního projektu. Nicméně zde se opět dostáváme do konfliktu stavebního a dotačního projektu, který generuje několik významných neznámých v celém projektovém celku.

- neznáme podmínky přidělení dotace, resp. podpořené záměry projektů
  - můžeme realizovat náš záměr, bude podpořen?
- neznáme způsobilé/nezpůsobilé výdaje v rámci projektu
  - můžeme zpětně nárokovat náklady na přípravu projektu?
  - jaké části stavby jsou způsobilé?
- neznáme termíny
  - jak máme správně nastavit HMG projektu / přípravy projektu?

- neznáme požadované podklady

→ jaké podklady máme v rámci projektové přípravy získat?

Na základě výše uvedených neznámých a generujících se problémů si můžeme položit ještě významnější otázku: *„Začít vůbec s přípravou takového projektu, který má značně nejasné okrajové podmínky a stává se pro nás významným nákladem s vysokou nejistotou realizovatelnosti a uplatnitelnosti nákladů?“*. Hovoříme zejména o investorech, kteří jsou odkázáni na podporu ve výši 2/3 investičních nákladů, resp. by bez podpory nebyli schopni projekt realizovat nebo ho nejsou nuceni realizovat jinými okolnostmi. Za tyto investory je možné považovat zejména právě veřejné vysoké školy, menší města a obce. V případě firem a soukromých investorů, u kterých se jedná o výši dotace do 50 %, je možné říci, že podpora, dotace je bonusem, který případně ovlivní investici co do rozsahu, kvality, očekávaného zisku apod., nicméně nehraje zásadní roli v uskutečnění či neuskutečnění investice.

V práci nejsou uvažovány typy projektů, ve kterých se stává dotace předmětem business plánu investora – tyto projekty nejsou ve skutečném smyslu předmětem KNOW-HOW Evropské unie a její dotační politiky. Vyplynuly z mezer v zákonech a procesech přidělení dotací. V rámci práce se jimi nebudu věnovat.

Dle zkušenosti autora a jeho názoru lze na tuto otázku odpovědět pouze heslem *„Štěstí přeje připraveným“*. Vzhledem k situaci, že tuto otázku si pokládají všichni investoři, kteří řeší problém se zahájením přípravy nebo o přípravě dotačního projektu uvažují, je možné říci, že i malými kroky je vhodné být napřed. Nicméně je nutné se zaměřit na to, aby byla příprava účelná a variabilně využitelná případně i pro jiný typ projektů – mělo by se spíše jednat o *koncept řešení* než klasickou přípravu konkrétního stavebního díla. Níže uvádím několik pravidel, kterými je dle mého názoru se dobré v přípravě řídit a pokud není možné některému z bodů vyhovět, stojí za zvážení přerušení přípravy projektu.

## Pravidla pro přípravu stavebních projektů

Tabulka 1: Pravidla pro přípravu projektů



Zdroj 12: Vlastní zpracování

**KONCEPCE** – řešení problému, připravenost investora, standardy, řízení

**VARIABILITA** – využitelnost zpracovaných podkladů a realizovaných kroků přípravy projektu (investovaných prostředků) i v dalších dílčích projektech v případě nezískání prostředků pro realizaci původně připravovaného projektu s cílem dosažení primárního cíle investora

**EKONOMIKA** – volba optimálního rozsahu investic do přípravy projektu, dosažení zpětné uznatelnosti nákladů při dodržení ZVZ a PVD, předcházení neočekávaným vícenákladům projektu (příprava ekonomicky udržitelného projektu)

Z výše uvedených skutečností je patrné, že nastavení správného harmonogramu je na jednu stranu důležitým prvkem projektu, na druhou stranu se jedná o komplikovaný proces plný neznámých a proměnných. V další kapitole se pak budu věnovat rozsahu těchto činností, který také bývá značně neznámý v případě zahájení procesu přípravy stavebního projektu financovaného z dotačního zdroje.

### 3.4.3 Přípravenost investora

Pro projekt velmi důležitá je připravenost investora k realizaci investičního záměru. Je to fáze, kterou je nutné realizovat na úvod celého projektového procesu a musí se s ní vypořádat sám investor, maximálně za pomoci úzkého týmu specialistů. Jedná se o fázi, která z pohledu nákladů v době přípravy představuje v poměru k celkovému objemu investice zanedbatelné finanční náklady, nicméně zásadním způsobem ovlivňuje řešení problému, resp. náklady na vlastní realizaci investice. Bohužel se často investorovi nechce ani tento relativně malý objem nákladů pro přípravu projektu vyhradit.

Jedná se primárně o proces stanovení *KONCEPCE* řešení problému investora. V rámci této fáze by si měl investor pojmenovat problémy, které chce řešit v rámci investičního projektu a nastavit způsob, kvalitu a rozsah řešení problémů. Jednoduše řečeno by si měl říci, co čeká od realizace investičního projektu.

Tato koncepce se následně stane úvodním zadáním pro veškeré činnosti subjektů (PM, GP, GD atd.), které se podílejí na přípravě a následně realizaci projektu a stane se podkladem pro vypracování veškerých dokumentů. Jasně zadání investičního projektu má značný dopad na úspěšnou a ekonomicky udržitelnou realizaci celého investičního projektu, resp. životního cyklu výstavbového projektu, protože již v zadání je vhodné specifikovat požadavky na výhodnost provozních nákladů stavby.

Při zadání projektu si musíme jako investor být jisti, že vydáváme konkrétní zadání, které povede k našemu cíli, resp. vyřešení našeho problému. Myšlenka musí být jasná a jednoznačná, aby v průběhu celého návrhu a realizace díla nedošlo k žádnému odklonu a cíl byl splněn. A případně, že by se mohla objevit nějaká komplikace, která by mohla ovlivnit splnění cíle, zajistit, abychom se o ní dozvěděli co nejdříve a mohli situaci řešit s minimálním dopadem do nákladů.

Právě nejasné zadání projektu vede ke vzniku dodatečných nákladů, resp. claimů. Za důvod jejich vzniku je obecně možné považovat nekvalitní projektovou dokumentaci, ve kterou nejasná zadání vyústí.

V konečném důsledku je opravdu možné za jeden z významných a častých důvodů dodatečných nákladů považovat chyby projektové dokumentace, často používáno chyby projektanta. Důležité jsou důvody vzniku těchto chyb v projektové dokumentaci, které je možné rozdělit do několika kategorií:

**1. Technická chyba projektanta** (nedodržení norem, kolize profesí, apod.)

- za důvod vzniku je možné považovat ne odbornost nebo nedostatek zkušeností, případně lidské selhání
- předcházet lze důkladným výběrem, kvalitním smluvním zajištěním a v neposlední řadě je kvalita úměrná ceně (*kvalitní práci je třeba zaplatit*)
- v případě vzniku jsou vícenáklady uplatnitelné na dodavateli (profesní pojištění) a i případně řešitelné v rámci ceny realizace díla (jedná se o legitimní použití JŘBÚ v souladu s ZVZ)

**2. Chyba koordinace projektanta** (početní chyba v kalkulaci)

- důvodem vzniku je nesoulad projektové dokumentace s výkazem výměr a rozpočtem
- předcházet lze důkladným výběrem, kvalitním smluvním zajištěním a v neposlední řadě je kvalita úměrná ceně (*kvalitní práci je třeba zaplatit*)
- v případě vzniku jsou vícenáklady uplatnitelné na dodavateli (profesní pojištění), ale složitě řešitelné v rámci ceny realizace díla (na základě chybného rozpočtu byly přiděleny prostředky)

**3. Chybný nebo nekonkrétní koncept-zadání investora** (umístění koncových prvků, specifické požadavky na využití prostor, ovládání a vlastnosti technologií, apod.)

- důvodem vzniku je nejasné zadání na straně investora
- předcházet lze důkladnou přípravou investiční akce
- v případě vzniku jsou vícenáklady téměř neřešitelné z pohledu ZVZ a dotace a vždy k tíži investora, často ještě vytvoří prostor pro vyvolání jinak neuplatnitelných claimů ze strany dodavatele stavby

Dopad chyb projektové dokumentace do realizace projektu je uveden na konkrétním příkladu projektu VIA LUCIS v praktické části práce. Na praktickém příkladu je ilustrován nedostatečný přístup investora ke tvorbě zadání projektu v přípravné fázi. To mělo za důsledek nutné úpravy projektové dokumentace v rámci realizace stavby a generovalo zbytečné dodatečné vícenáklady. Celé situaci se dalo předcházet odpovědnou přípravou ze strany investora.

Pro zdárný průběh projektu je vhodné formulovat záměr investora již v úvodu projektu. Tento materiál postupně rozšiřovat, zpřesňovat a využívat pro zadání každé fáze projektu.

#### **3.4.3.1 Standardy zadání investičního projektu**

K jasnému zadání každé fáze investičního projektu přispívají dobře zpracované popisy, nazývané též technické specifikace – standardy díla. V úvodu projektu se může jednat o stručný popis požadavků a očekávání na výstavbový projekt s cílem řešení problému investora. S postupem projektu a prováděním jednotlivých projektových fází dochází též k upřesňování těchto specifikací, zejména za pomoci odpovědných projektantů a upřesňování požadavků investora.

Mezi podklady, které je vhodné v rámci úvodní fáze projektu zpracovat, patří právě **STANDARDY** pro daný investiční celek. V ideálním případě subjekt již disponuje obdobným dokumentem pro realizaci stavebních investic v rámci své organizace.

#### **3.4.4 Zpracovávání podklady a jejich rozsah**

S otázkou započítí přípravy souvisejí i další otázky, jaké dokumenty a v jakém rozsahu je zpracovat tak, aby byly Řídicím orgánem v rámci žádosti o podporu akceptovány, nicméně nebyly vynaloženy zbytečně prostředky investora v době nejistoty přidělení finančních prostředků, resp. realizace díla. Dále je pak nutné, abychom si ve zpracovaných dokumentech nezahlavili na komplikace v rámci realizace projektu – nezávázali se k něčemu, co později nepůjde změnit a nám to v lepším případě přinese komplikace s užíváním stavby, resp. realizací našeho cíle, v horším případě přinese vlastní vícenáklady.

**VARIABILITA** – zde se dotýkáme jednoho z výše uvedených pravidel přípravy projektu. Financované a zpracované dokumenty a získaná vyjádření, může se jednat o interní dokumenty investora, projektovou dokumentaci v různých stupních nebo například zajištění závazných stanovisek dotčených orgánů, případně povolení stavby na různé úrovni (ÚR, SP), musí být využitelné pro jakýkoliv další nebo jiný projekt nebo zdroj financování vedoucí k realizaci cíle investora. Podklady musí být vypracovány v rámci celkové koncepce a řešit problém obecně a komplexně.

Příkladem může být situace, kdy se investor chystá rozšířit a rekonstruovat základní školu. Problémem investora je nedostatečná kapacita budov, jejich stav a chybějící tělocvična. Pro investora se objeví příhodná dotační příležitost, ze které je možné financovat zateplení budovy a rekonstrukci sociálních zařízení, rozhodne se realizovat tento projekt. Proto připraví nutné podklady pro podání projektové žádosti, nicméně vzhledem k úspoře času a finančních prostředků vypracuje



pouze dílčí projektovou dokumentaci pro zateplení a rekonstrukci sociálních zařízení. A právě zde je problém, i když byl projekt úspěšně realizován – škola zateplena a WC rekonstruována, je problémem dále na investiční akce navázat a splnit celkový cíl rekonstrukce stávajících budov a dostavět tělocvičnu. Problém je v technickém řešení, udržitelnosti dotace a připravenosti dalších projektů. V případě takového projektu je i přes významnou investici nutné minimálně realizovat přípravu do fáze studie řešení celého území/budovy ku uspokojení potřeb investora, tedy rekonstrukce a rozšíření kapacity budov vč. dostavby tělocvičny.

Výše uvedený příklad se navrácí též k bodu *KONCEPCE*, která by měla být společně s podklady stanovena v rozsahu kompletního díla, resp. kompletního řešení problému investora.

Vzhledem ve většině případů k nedostatku času na přípravu stavebního projektu v rámci přípravy žádosti o poskytnutí dotace a také z ekonomických důvodů bývá zpracováno pouze minimum podkladů, resp. pouze podklady, které jsou pro podání projektové žádosti nezbytné. Jedná se o dokumenty, bez kterých by nebyla žádost postoupena do věcného hodnocení, resp. by byla z tzv. formálních důvodů vyloučena z procesu hodnocení. Pro stavební část projektu se jedná zejména o tyto již dříve uvedené požadované dokumenty poskytovatelem dotace:

- Doklady dle stavebního zákona
- Projektová dokumentace a rozpočet stavby
- Doklady k prokázání vlastnických vztahů
- Ostatní povolení nezbytná pro realizaci projektu

#### ***3.4.4.1 Doklady dle stavebního zákona***

Jedná se zejména o doklady požadované dle platné legislativy, zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (dále jen „stavební zákon“) nutných pro povolení stavby.

V případě Pravidel pro žadatele a příjemce, Obecná část Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání, Programového období 2014-2020 (dále jen „Pravidla pro žadatele a příjemce OP VVV“) se jedná konkrétně o tyto možné postupy.

Níže **uvedená tabulka je citována z metodiky OP VVV a měla by jasně stanovit postup žadatele ve fázi žádosti o dotaci**, součástí které je na stavební projekt. Dle mého názoru výklad tabulky není zcela jasný. Z vlastní zkušenosti z přípravy projektu Fakulty sociálních věd vím, že poskytovatel dotace akceptoval i alternativní postup. Žádost o vydání stavebního povolení byla nahrazena

žádostí o vydání územního rozhodnutí. Z uvedeného příkladu je patrné, že metodika nerespektuje veškeré možné postupy, požadavky a okolnosti stanovené v rámci stavebního řízení.

Žadatel je povinen doložit dokumenty pro všechny stavby obsažené v projektu, dle níže uvedeného přehledové tabulky a dle upřesňujícího popisu v rámci Přílohy č. 10: Seznam příloh k žádosti o podporu – stavební práce, kdy žadatel pro každou stavbu zvolí nejvyšší možnou variantu.<sup>13</sup>

Tabulka 2: Doklady dle stavebního zákona požadované dle metodiky OP VVV

Varianta v rámci přílohy Doklady dle staveb. zákona	Požadavek na stavebně-technickou část projektu vyplývajícího ze stavebního zákona a postupu prací	Požadováno	
		Minimum K předložení žádosti o podporu	Nejpozději před vydáním Rozhodnutí o poskytnutí dotace
<b>A</b>	<b>je vyžadováno stavební povolení, které je vydáno před podáním žádosti</b>	Pravomocné stavební povolení nebo jeho ekvivalent (certifikát vydaný autorizovaným inspektorem, veřejnoprávní smlouva).	-
<b>B</b>	<b>stačí souhlas stavebního úřadu a je vydán před podáním žádosti</b>	- souhlas st. úřadu (potvrzení mlčky vydaného souhlasu, případně čestné prohlášení) - kopie ohlášení stavby	-
<b>C</b>	<b>stavba nebyla k datu podání žádosti</b>	- kopie ohlášení stavby s přílohami	- souhlas stav. úřadu (potvrzení mlčky)

<sup>13</sup> Pravidla pro žadatele a příjemce, Obecná část: Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, Programové období 2014-2020 [online]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_prijemce/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_Prijemce\\_verze\\_4\\_final\\_na\\_web.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Pravidla_pro_zadatele_a_prijemce/Pravidla_pro_zadatele_a_Prijemce_verze_4_final_na_web.pdf)

	<b>povolena, nebo stačí souhlas stavebního úřadu, ale není vydán před podáním žádosti</b>	- kopie žádosti o stavební povolení, nebo kopie smlouvy s autorizovaným inspektorem - pravomocné územní rozhodnutí/územní souhlas/potvrzení mlčky vydaného souhlasu, případně čestného prohlášení	vydaného souhlasu, případně čestné prohlášení) - pravomocné stavební povolení nebo jeho ekvivalent (certifikát vydaný autorizovaným inspektorem, veřejnoprávní smlouva)
<b>D</b>	<b>Stavba, u které není dle stavebního zákona stavební povolení ani ohlášení stavby vyžadováno</b>	- platný územní souhlas (potvrzení mlčky vydaného souhlasu, případně čestné prohlášení) - oznámení o záměru v území k vydání územního souhlasu	-

Zdroj 13: Pravidla pro žadatele a příjemce, Obecná část: Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, Programové období 2014-2020 [online]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_prijemce/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_Prijemce\\_verze\\_4\\_final\\_na\\_web.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Pravidla_pro_zadatele_a_prijemce/Pravidla_pro_zadatele_a_Prijemce_verze_4_final_na_web.pdf) (Vlastní grafická úprava)

Méně časté **varianty A, B a D** nebudou dále uvažovány, blíže se budeme věnovat **variantě C**.

## Varianta C<sup>14</sup>

**Nebyla-li stavba k datu podání žádosti o podporu povolena na základě jednoho z výše uvedených dokladů, bude doloženo.**

- a) pravomocné **územní rozhodnutí** (dle § 92, popř. § 95 Stavebního zákona nebo dle § 39 zrušeného stavebního zákona) nebo **územní souhlas** (dle § 96 Stavebního zákona); nebo
- b) v případě, že dle Stavebního zákona nejsou územní rozhodnutí nebo souhlas (dle § 79 Stavebního zákona) nebo rozhodnutí o změně využití (dle § 80 Stavebního zákona) vyžadovány, doloží žadatel **čestné prohlášení** (*dokument vytvořený žadatelem*) s uvedením konkrétního ustanovení Stavebního zákona, na základě kterého není výše uvedené Stavebním zákonem vyžadováno; pokud je to možné, doloží žadatel k čestnému prohlášení **další podpůrné doklady, zejména vyjádření stavebního úřadu;**

a dále:

- c) **žádost o stavební povolení** dle přílohy č. 2 k vyhlášce č. 526/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení Stavebního zákona s otiskem podacího razítka příslušného úřadu, potvrzujícím, kdy byla žádost podána; nebo
- d) **ohlášení stavby** s otiskem podacího razítka příslušného úřadu, potvrzujícím, kdy bylo na stavební úřad doručeno; nebo
- e) **smlouva s autorizovaným inspektorem** o provedení kontroly projektové dokumentace (dle § 117 Stavebního zákona) **v případě, že autorizovaný inspektor dosud** nevydal certifikát; nebo
- f) v případě **společného územního a stavebního řízení** (dle § 78 Stavebního zákona) musí žadatel předložit s žádostí o podporu/před vydáním Rozhodnutí pravomocné stavební povolení, které bude výsledkem společného řízení.

Obecně je možné považovat výše uvedené příklady požadavků řídicích orgánů na stavební podklady za závazné. S drobnými rozdíly jsou takto platné ve všech dalších operačních programech, které jsou aktuálně realizované v rámci programového období 2014-2020 v České republice.

---

<sup>14</sup> Pravidla pro žadatele a příjemce, Obecná část: Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, Programové období 2014-2020 [online]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_prijemce/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_Prijemce\\_verze\\_4\\_final\\_na\\_web.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Pravidla_pro_zadatele_a_prijemce/Pravidla_pro_zadatele_a_Prijemce_verze_4_final_na_web.pdf)

#### 3.4.4.2 Projektová dokumentace

V případě OP VVV je v rámci projektové žádosti požadováno předložení projektové dokumentace. Obdobné požadavky jsou i v ostatních operačních programech. Konkrétní požadavky vč. formy dokumentů jsou uvedeny v metodice daného operačního programu.

„Žadatel předloží projektovou dokumentaci požadovanou zákonem č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (Stavebním zákonem), ve znění pozdějších předpisů, minimálně v rozsahu pro podání žádosti o vydání územního rozhodnutí/souhlasu, nebo pro podání žádosti o stavební povolení, příp. ohlášení stavby, zpracovanou v souladu s ustanoveními tohoto zákona a vyhlášky č. 499/2006 Sb. o dokumentaci staveb.

Příloha bude doložena v rozsahu odpovídajícímu dokladům předloženým dle přílohy „Doklady dle stavebního zákona“, tj. dle zvolené varianty pro každou stavbu.<sup>15</sup>“

Opět je možné tento postup považovat za obdobný v případě ostatních operačních programů aktuálně realizovaných v rámci České republiky.

V případě projektové dokumentace se dostáváme zejména do časových problémů s její přípravou vzhledem k napjatému harmonogramu přípravy projektové žádosti dotačního projektu. K otázce, zda připravit určitý stupeň projektové dokumentace a v jakém rozsahu tzv. „do šuplíku“, se vrátím později, společně s ekonomickou otázkou přípravy stavebního projektu financovaného z dotačních zdrojů.

Zde by bylo vhodné uvést, že zejména **přípravenost investora na realizaci stavebního díla** může urychlit proces přípravy a předejít problémům s realizací stavby. Konkrétně se jedná o kvalitně připravený popis standardů, který se stane podkladem pro zpracovatele projektové dokumentace, jako zadání projektu jeho pro činnost. Primárně z pohledu investora se musíme postarat o to, aby byla dodržena vysoká kvalita zpracované dokumentace i přes zásadní nedostatek času na její zpracování. Tento cíl je možné naplnit při respektování těchto základních bodů:

---

<sup>15</sup> Pravidla pro žadatele a příjemce, Obecná část: Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, Programové období 2014-2020 [online]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_prijemce/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_prijemce\\_verze\\_4\\_final\\_na\\_web.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Pravidla_pro_zadatele_a_prijemce/Pravidla_pro_zadatele_a_prijemce_verze_4_final_na_web.pdf)

*Kvalitně zpracované standardy pro zadání projektu.*

*Kvalifikované reakce na upřesňující dotazy projektanta.*

*Minimalizace změn projektové dokumentace.*

*Dobře připravená výběrová řízení vč. kvalitních smluv.*

Při respektování těchto pravidel je možné i za přiměřeně krátkou dobu připravit kvalitní projektovou dokumentaci, jako podklad pro stavební projekt, který bude následně realizovatelný a ekonomicky udržitelný. Při odhlédnutí od obecně potřebné kvalitní projektové dokumentace pro realizaci veškerých stavebních projektů je třeba zdůraznit potřebu kvalitní dokumentace pro dotační stavební projekty již v úvodních stupních projektu. Důvodem je zásadní nemožnost změn v rámci projektové dokumentace u dotačních stavebních projektů.

#### **3.4.4.3 Rozpočet projektu**

Jedním z pro stavbu klíčových a každým poskytovatelem dotace požadovaným dokumentem v rámci Žádosti o poskytnutí podpory („dotace“) je rozpočet projektu, jehož dílčí součástí je položkový rozpočet stavby, na který se blíže zaměříme. Rozpočet dotačního projektu je dokument standardizovaného formátu a je vyplňován v informačním systému poskytovatele dotace. Jedná se o rekapitulaci všech rozpočtových kapitol. Rozpočet dotačního projektu má relativně malé rozlišení, neobsahuje veškeré položky ve vysokém detailu. V případě, že máme potřebná data, není problém danou tabulku vyplnit. Potřebná data bývají problémem pro zpracovatele projektové žádosti, zejména data z požadované přílohy „položkový rozpočet stavby“.

V rámci pravidel pro žadatele a příjemce OP VVV je konkrétně požadován položkový rozpočet v podrobnosti, která odpovídá stupni zpracované projektové dokumentace, nejméně však rozsahu propočtu stavby.<sup>16</sup>

V případě položkového rozpočtu se dostáváme k zásadnímu problému dokumentu předloženému v rámci projektové žádosti, jímž je jeho závaznost – opět velmi omezená možnost změn. Proto již takhle brzo v úvodu přípravy stavby je vhodné zajistit zpracování rozpočtu ve vysokém detailu.

---

<sup>16</sup> Pravidla pro žadatele a příjemce, Obecná část: Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, Programové období 2014-2020 [online]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_prijemce/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_Prijemce\\_verze\\_4\\_final\\_na\\_web.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Pravidla_pro_zadatele_a_prijemce/Pravidla_pro_zadatele_a_Prijemce_verze_4_final_na_web.pdf)

Klíčové je, aby nebylo v rámci rozpočtu zapomenuto na žádný výdaj, který bude v rámci stavby nutné realizovat. Důležitá je opět připravenost investora, který musí stanovit své požadavky ve vysokém detailu, který neodpovídá fázi stavebního projektu, nicméně zajistí prostředky pro jeho realizaci a stav po realizaci, který bude odpovídat požadavkům investora. Opět se navracíme k důležitosti *popisu standardů* investora na stavební dílo.

*Závazný rozpočet projektu, je tvořen z rozpracované Dokumentace pro stavební povolení, případně územní rozhodnutí.*

---

Problémem může být nevyváženost projektové dokumentace a položkového rozpočtu, kdy pro sestavení kvalitního položkového rozpočtu můžeme postrádat některé specifické výkresy a technické zprávy, které standardně nejsou součástí Dokumentace pro stavební povolení (DSP), res. Dokumentace pro územní rozhodnutí (DÚR).

#### **3.4.5 Veřejné zakázky a dodržování pravidel OP**

Nastavení projektu po ekonomické stránce tak, aby byl projekt udržitelný, je též jedním z klíčových předpokladů projektu. Zásadně přispět můžeme již v přípravě projektu, kdy vynakládáme první vlastní prostředky do jeho přípravy.

Důležité je dodržení metodiky daného operačního programu, aby vynaložené náklady byly v budoucnu uplatnitelné v rámci případně přidělených prostředků. Primárně se jedná o Pravidla pro výběr dodavatelů, případně Zákon o veřejných zakázkách a další související pokyny. Jedině dodržením těchto pravidel je možné docílit následného proplacení vynaložených prostředků na přípravu projektu poskytovatele dotace v případě schválení projektu. Samozřejmostí je pak dodržování těchto pravidel v případě realizace dotačního projektu pro předcházení sankcí.

## **4 Rekonstrukce a dostavba Areálu Jinonice, projekt FSV UK – případová studie přípravy projektu**

Stavební projekt „Rekonstrukce a dostavba Areálu Jinonice“ je součástí aktuálně (v září 2016) hodnoceného projektu s názvem „Modernizace a rozšíření prostorového zázemí výuky v Areálu Jinonice“, který byl podán Karlovou univerzitou, resp. Fakultou sociálních věd UK v rámci výzvy č. 02\_16\_016 ERDF výzva pro vysoké školy v rámci Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV) v programovém období 2014-2020. Autor se aktivně podílel na přípravě projektu, působil na pozici manažera projektu.

### **4.1 Situace investora – důvody projektu**

Fakulta sociálních věd UK trpí nedostatkem prostorového zázemí pro realizaci svých primárních aktivit, tedy vzdělávání a vědeckou činnost. V současné době je značně prostorově roztříštěna, kdy využívá pro svoji činnost tři základní lokality. Budovu Hollar na Smetanově nábřeží, Budovu Opletalova v Opletalově ulici a Areál Jinonice v ulici U Kříže. Dále pak disponuje několika dalšími specializovanými pracovišti, které se nacházejí například v Celetné ulici. Primárním důvodem projektu jsou potřeby rozšíření a modernizace prostorového zázemí FSV UK. Odpovídající prostorové zázemí je jednou z klíčových potřeb pro další rozvoj fakulty. S ohledem na omezené možnosti financování jakýchkoliv investičních projektů z vlastních zdrojů fakulty, resp. univerzity je nutné hledat prostředky na realizaci projektů k uspokojení potřeb jinde.

Klíčovými nástroji pro realizaci investičních projektů se tak stávají obecně dotace (nejen podpora z operačních programů Evropské unie, ale též investiční dotace ze státního rozpočtu a další obdobné zdroje). Níže je citován dlouhodobý strategický plán rozvoje Univerzity Karlovy pro roky 2016-2020, kde je postup využití dotačních prostředků pro investiční projekty též uveden.



## *Dlouhodobý strategický záměr Univerzity Karlovy pro roky 2016-2020<sup>17</sup>:*

**Cíl 4: Na Univerzitě Karlově existuje kvalitní infrastruktura a moderní zázemí pro všechny fakulty a další součásti.**

### *Dílčí cíle:*

- Dokončit výstavbu klíčových univerzitních minikampusů a velkých infrastruktur.
- Pokračovat v přípravě a realizaci investičních akcí.
- Modernizovat přístrojové a další vybavení (laboratoře, posluchárny, knihovny, sportoviště aj.).
- Zefektivnit využívání objektů a univerzitní infrastruktury.

### *Nástroje:*

- Realizace projektů Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání.
- Využívání prostředků programového financování ze státního rozpočtu zejména pro rekonstrukce a obnovy univerzitního majetku.
- Aktualizace strategického plánu obnovy a rekonstrukcí objektů Univerzity Karlovy.
- Uplatňování vhodné dislokační politiky při využívání objektů a infrastruktury na univerzitní i fakultní úrovni.
- Využívání pasportizace nemovitostí Univerzity Karlovy.

### *Indikátory:*

- Dokončená výstavba převážné části klíčových univerzitních minikampusů a velkých infrastruktur včetně jejich vybavení příslušnými technologiemi.
- Realizace dílčích investičních akcí.
- Počet univerzitních pracovišť s modernizovaným přístrojovým vybavením.
- Funkční pasportizace a její využívání.
- Aktuální strategický plán obnovy a rekonstrukcí objektů Univerzity Karlovy.

---

<sup>17</sup> Dlouhodobý - strategický záměr Univerzity Karlovy 2016-2020 [online]. 2015 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://www.cuni.cz/UK-6912.html>

Pro řešení prostorové krize se fakulta rozhodla v souladu s dlouhodobým strategickým záměrem Univerzity Karlovy pro roky 2016-2020 zkusit zažádat o prostředky z OP VVV, vývoj projektu je pak uveden v další kapitole. Dalšími konkrétními nástroji pak mohou být prostředky z programového financování ze státního rozpočtu, jak je uvedeno v dlouhodobém plánu rozvoje Univerzity Karlovy pro roky 2016-2020 viz výše.

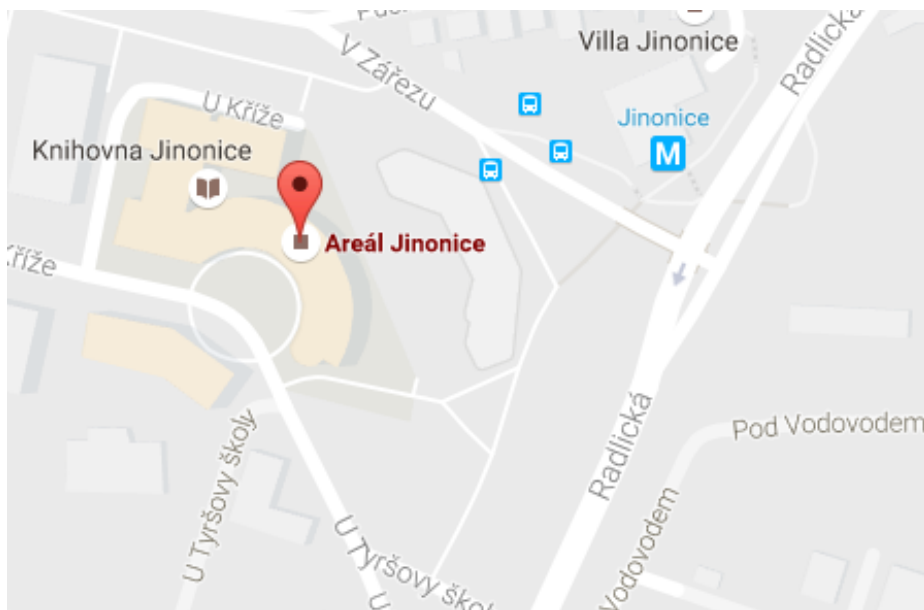
## 4.2 Cesta k projektu

S ohledem na skutečnost, že se v programovém období 2014-2020 otevřela cesta k evropským dotacím i pražským vysokým školám, konkrétně v Operačním programu Výzkum, vývoj a vzdělávání, rozhodla se FSV využít této možnosti k posunutí řešení své prostorové krize. K řešení byla vybrána lokalita Areálu Jinonice.

### 4.2.1 Areál Jinonice

*Adresa: U Kříže 661/8, 158 00 Praha 5-Jinonice.*

Obrázek 2: Mapa lokality



Zdroj 14: Webová stránka, GoogleMaps

<https://www.google.cz/maps/place/Areál+Jinonice/@50.0541251,14.3668895,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x470b95c877ed782f0x1ef0c1ecae00fc4d!8m2!3d50.0541251!4d14.3690782>

Areál Jinonice je součástí komplexu sídliště Jinonice, jehož autorem je architekt Karel Prager, mimo jiné též autor Nové scény Národního divadla, budovy někdejšího Federálního shromáždění nebo budovy Komerční banky na Smíchově. Komplex sídliště Jinonice se v roce 1999 stal Stavbou roku. Z převážné části plní budovy komplexu funkci bytových domů.

Dvě z prvních budov komplexu byly stavěny s účelem administrativních budov pro Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Okolo roku 2000 však MŠMT přenechalo rozestavěné budovy Karlově univerzitě pro vzdělávací účely. Univerzita v té době řešila akutní nedostatek prostor, který byl způsoben značným nárůstem studentů a vznikem nových oborů<sup>18</sup>. Tato situace s minimálním posunem v podstatě trvá stále.

Areál Jinonice dnes tvoří dvě budovy, nižší se čtyřmi nadzemními podlažími a druhá vyšší se šesti nadzemními podlažími (dále je uvedena situace). V projektové dokumentaci rekonstrukce je nižší budova obdélníkového půdorysu označována „B“ a vyšší půlkruhová „C“.

V současné době je areál využíván Karlovou univerzitou, konkrétně Fakultou sociálních věd, Fakultou humanitních studií a Filozofickou fakultou. Všechny zde sídlící fakulty zde provozují pouze část svých aktivit, sídlí zde některé z jejich pracovišť, resp. institutů nebo kateder. Fakulta humanitních studií připravuje výstavbu své nové budovy v lokalitě Troja, kam by se po dokončení výstavby měla přestěhovat. Též Filozofická fakulta konsoliduje své prostory v jiných budovách a v budoucnu počítá s uvolněním svých prostor v Areálu Jinonice. Do budoucna je tak plánováno, že výhradním uživatelem Areálu Jinonice se stane Fakulta sociálních věd, které případně areál do správy.

Vzhledem k původnímu účelu budov – administrativní prostory pro MŠMT a určité specifické době výstavby okolo roku 2000, dnes již budovy nevyhovují podmínkami potřebám moderní vysoké školy.

S ohledem na tyto skutečnosti byl Areál Jinonice logickou první volbou lokality, kde by se fakulta měla pokusit rozšířit a zmodernizovat prostory pro svůj provoz a přiblížit se tak k řešení prostorové krize.

---

<sup>18</sup> Areál Univerzity Karlovy Jinonice. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Areál\\_Univerzity\\_Karlovy\\_Jinonice](https://cs.wikipedia.org/wiki/Areál_Univerzity_Karlovy_Jinonice)

Obrázek 3: Fotografie současného stavu (leden 2016)



AREÁL JINONICE - OBJEKT B



AREÁL JINONICE - OBJEKT A



AREÁL JINONICE - OBJEKT B



AREÁL JINONICE - OBJEKT A

Zdroj 15: Studie proveditelnosti: Areál UK v Jinonicích. Praha, 2016.

#### 4.2.2 Předprojektová příprava – studie proveditelnosti

V rámci předprojektové přípravy, která byla zahájena koncem roku 2015, bylo nutné posoudit uvažovaný objekt, zda dokáže vyhovět požadavkům fakulty a pomoci s řešením problému investora. Zda je objekt obecně vhodný pro naše uvažované účely. V úvodu projektu jsme si tímto nebyli vůbec jisti. Klíčovou otázkou pro studii proveditelnosti byla **kapacita objektů a možnosti jejího navýšení**. Fakultou byl stanoven základní požadavek:

*KAPACITA OBJEKTU MUSÍ USPOKOJIT PROSTOROVÉ POTŘEBY CELÉ FAKULTY A UMOŽNIT TAK PŘÍPADNÉ SESTĚHOVÁNÍ FAKULTY A UVOLNĚNÍ OSTATNÍCH OBJEKTŮ.*

Dále byly v rámci studie proveditelnosti ověřeny další parametry a okrajové možnosti uvažovaného projektu. Níže uvedené okruhy byly předmětem zadání studie proveditelnosti – vstupního podkladu pro posouzení investičního záměru.

1. Ověření dostupné technické dokumentace ke stávajícímu objektu
  - Obecně kontrola dostupnosti projektové dokumentace – digitální/tištěné verze
  - Kontrola kolaudačních rozhodnutí
  - Ověření rozsahu zpracování projektové dokumentace skutečného stavu
2. Prověření dostupnosti dokumentace ke správě a provozu objektu
  - Revize (elektro, výtahy, PO)
  - Kontrola ekonomické náročnosti provozu
  - Analýza fungování správy objektu
3. Rámcová kontrola konstrukcí budov
  - Obhlídka objektů
4. Rámcová kontrola stavu instalací a rozvodů
  - Obhlídka objektů
5. Stanovení konceptu prostorových potřeb FSV UK
  - Požadavky na výukové, kancelářské prostory
  - Tvorba blokového schématu
6. Ekonomická rešerše
  - Hrubý odhad nákladů na revitalizaci areálu

V průběhu prvních měsíců roku 2016 byla vypracována studie proveditelnosti. Klíčovým výstupem studie proveditelnosti byly možnosti rozšíření areálu tak, aby vyhověly prostorovým nárokům FSV UK. S ohledem na technické, provozní, legislativní a další okrajové podmínky byly stanoveny jako možnosti rozšíření areálu následující dvě varianty:

→ 1. varianta – dostavba budovy A

- Nástavba třech podlaží na stávající třípodlažní objekt, sjednocení počtu podlaží pro obě budovy.

→ 2. varianta – přístavba budovy C

- Přístavba nové třípodlažní budovy na pozemek univerzity, který bezprostředně sousedí s budovou A a je součástí areálu.

Výkres 1: Výřez ze situace (FS) varianty rozšíření areálu



Zdroj 16: Studie proveditelnosti: Areál UK v Jinonicích. Praha, 2016.

Jako doporučené řešení byla vybrána varianta přístavby nového objektu na pozemku za stávající budovou A. V rámci hodnocení variant hrála určitou roli i možnost etapizace projektu, kdy při výstavbě nového objektu nebude zásadně ovlivněn provoz areálu. Po dokončení výstavby nové budovy je možné částečně přesunout provoz ze stávajících budov, které se tak uvolní pro rekonstrukci. Dalším významným faktem je jisté zjednodušení při nové výstavbě oproti rekonstrukci, zejména při čerpání prostředků z operačních programů. Při rekonstrukci není možné z dotace financovat některé náklady, které primárně nesouvisí s realizací výzkumné nebo vzdělávací činnosti (např. obvodové pláště, výplně otvorů a technologie – v rámci OP VVV).

Již v rámci studie proveditelnosti bylo upozorněno na významná rizika, která by se mohla v průběhu projektu objevit, nebo je bude nutné vyřešit. Významným problémem jsou inženýrské sítě, kdy přes uvažovaný pozemek pro dostavbu je vedeno vysokotlaké vedení plynu a páteřní vodovodní řad DN 1 200. Pro realizaci projektu bude nutné realizovat přeložky těchto inženýrských sítí. Po zjištění těchto skutečností došlo i k úvodnímu předjednání realizovatelnosti těchto přeložek se správci sítí. Dále bylo upozorněno na absenci statické části projektové dokumentace, kterou se nepodařilo dohledat v archivech.

### 4.3 Příprava projektu

Po vyhodnocení závěrů ze studie proveditelnosti byla již zahájena příprava stavebního projektu s cílem podání žádosti o dotaci. Lhůta pro přípravu projektu byla velmi krátká, proto byly realizovány všechny činnosti zejména s ohledem na projektovou žádost. Rozhodnutí o přípravě projektu padlo v průběhu prvního čtvrtletí roku 2016 a termín pro odevzdání žádosti o dotaci byl konec měsíce

srpna 2016. Pro projektovou žádost musely být během šesti měsíců připraveny všechny stavební podklady uvedené v kapitole 3.3.2.1 *Dokumenty požadované řídicím orgánem k Žádosti o podporu*, zejména se jednalo v našem případě o tyto dokumenty:

- Projektová dokumentace
- Položkový rozpočet
- Žádost o vydání stavebního povolení

Pro přípravu projektu byl tak stanoven velmi napjatý harmonogram, který je rámcově uveden níže na slidu z prezentace projektu, která proběhla pro širší vedení fakulty počátkem června 2016.

Schéma 10: Harmonogram projektové přípravy

## AJ – PŘÍPRAVA AKCE - HMG

7

### Harmonogram

	01/16	02/16	03/16	04/16	05/16	06/16	07/16	08/16	09/16
Studie proveditelnosti									
Architektonická studie									
VŘ PD									
DÚR SO 02									
DSP SO 01									
DSP SO 02									
Inženýring									
Příprava PŽ									



FAKULTA  
SOCIÁLNÍCH VĚD  
Univerzita Karlova



EUROPEAN UNION  
European Structural and Investment Funds  
Operational Programme Research,  
Development and Education



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Zdroj 17: Prezentace Investičních projektů FSV. Praha: FSV UK, 2016.

Při návrhu harmonogramu bylo nutné postupovat od termínu pro odevzdání projektové žádosti, zahrnout termíny s neovlivnitelnou délkou trvání, např. lhůty výběrových řízení a lhůty stavebního řízení, z čehož vyplynul čas i pro vlastní návrh a vyprojektování stavby.

#### 4.3.1 Povolení stavby

Celý proces by nebylo možné stihnout, pokud by poskytovatel dotace trval na předložení legislativního povolení výstavby v rámci projektové žádosti. Na konzultaci s poskytovatelem dotace (MŠMT) se nám podařilo ověřit skutečnost, že pro podání projektu stačí čestné prohlášení žadatele o podání žádosti o vydání stavebního povolení, resp. územního rozhodnutí. Jinými slovy bylo nutné docílit zahájení stavebního řízení, i když bylo jasné, že veškerá stanoviska dotčených orgánů nebude možné do termínu pro projektovou žádost nutného termínu podání žádosti o stavební povolení získat. Z těchto důvodů bylo vlastně podání na stavební úřad předčasné a účelové, aby prošla projektová žádost do vlastního hodnocení a nebyla vyloučena z formálních nedostatků. Na stavebním úřadě byla situace opět konzultována a následně při podání žádosti o stavební povolení detailně vysvětlena.

Vize byla taková, že v rámci období schvalování projektu řídicím orgánem – podzim 2016 dojde ke zbývajícím projednání a získání stanovisek dotčených orgánů. Stanoviska budou následně doplněna stavebnímu úřadu tak, aby mohl vydat potřebná stavební povolení, která požaduje poskytovatel dotace předložit v rámci schvalovacího procesu nebo nejpozději k podpisu Rozhodnutí o přidělení podpory (dotace).

Z jednání s MŠMT (1q 2016) vyplynulo, že vzhledem k časovému nastavení výzvy nepředpokládají, že by bylo mnoho projektů, které by stihly vyřízení všech dokladů v rámci přípravy projektové žádosti. Taková mohla být situace u projektů, které byly připraveny tzv. do šuplíku, ale nikoliv u nově zahájených. Možná i pro rozhodnutí o zahájení vlastních příprav projektu to bylo hlavním důvodem.

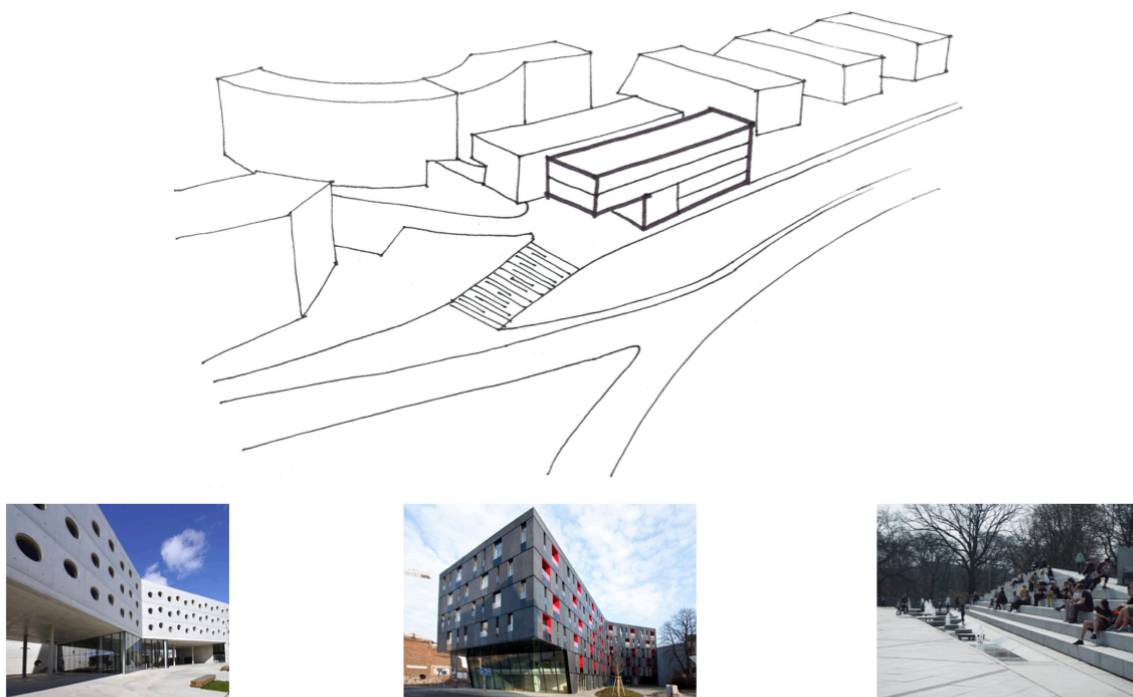
#### 4.3.2 Architektonická studie

S ohledem na časové možnosti projektu nebylo možné uvažovat o architektonické soutěži na návrh řešení budovy. Zpracování architektonické studie bylo tak zadáno v rámci zakázky malého rozsahu administrované fakultou.

Zpracování architektonické studie probíhalo zejména v průběhu měsíců dubna, května roku 2016. V rámci této fáze došlo k základnímu architektonickému návrhu podoby objektů.



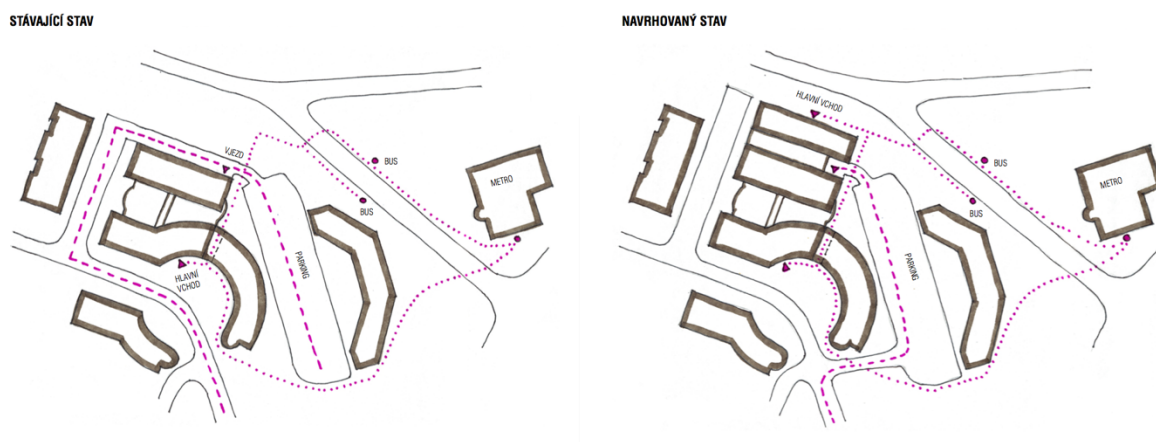
Obrázek 4: Koncept objemového řešení



Zdroj 18: Architektonická studie Areál Jinočnice FSV UK: KONCEPT. Praha, 2016.

V rámci architektonické studie došlo též k návrhu změny dopravního řešení lokality, které by mělo vést ke zvýšení bezpečnosti oddělením dopravních proudů pěších a vozidel a v neposlední řadě ke snazšímu přístupu do budov areálu. Jednoznačně se jedná o jednu z pozitivních změn v případě realizace projektu.

Schéma 11: Koncepte dopravního řešení



Zdroj 19: Architektonická studie Areál Jinočnice FSV UK: KONCEPT. Praha, 2016.

### 4.3.3 Výběrové řízení na projektové práce DÚR, DSP

Z pohledu řízení projektu možná důležitější činnost probíhala na pozadí zpracování architektonické studie, a to příprava a vlastní průběh výběrového řízení na projektanta DÚR a DSP. V souběhu s návrhem podoby objektů (zpracování architektonické studie) probíhalo výběrové řízení na projektanta, který vypracuje projektovou dokumentaci pro stavební povolení, resp. dokumentaci pro územní rozhodnutí. Z pohledu projektu a jeho financování se jednalo o klíčového partnera, protože rozpočet zpracovaný tímto projektantem byl použit v rámci projektové žádosti, tedy z něho přímo vyplývá výše a konkrétní možnost užití případně získaných prostředků. Z těchto důvodů byla přípravě výběrového řízení přikládána značná péče a to primárně ve fázi přípravy zadávací dokumentace, jejíž součástí byl i návrh smlouvy o dílo, která dávala rámec celé spolupráci mezi investorem (dle smlouvy objednatelem) a projektantem (dle smlouvy dodavatelem). Smlouvou bylo nutné zajistit termíny plnění s ohledem na termín odevzdání projektové žádosti a odpovědnost za kvalitu zpracované dokumentace, jelikož se právě tato dokumentace stala podkladem pro získání finančních prostředků od poskytovatele dotace.

Dále bylo nutné zajistit značnou variabilitu provádění díla s ohledem na varianty získání nebo nezískání dotace, a to primárně s ohledem na financování nákladů na projektovou dokumentaci. Z těchto důvodů bylo plnění smlouvy rozvrženo do celkem dvanácti fází, které mohou být variabilně zahajovány dle potřeby na pokyn objednatele. Fáze dělí činnosti projekční vč. stupňů projektové dokumentace, činnosti projednání (inženýring) a činnosti autorského dozoru. Dále je pak dílo členěno dle objektů – přístavba a stávající objekty<sup>19</sup>.

V rámci průběhu výběrového řízení, resp. v návrhu smlouvy, byly použity tyto nástroje pro ochranu objednatele:

- Složení jistoty pro podání nabídky, resp. podpis smlouvy
- Bankovní záruku za dodržení smluvních podmínek, kvality a termínů provedení díla v záruční době

---

<sup>19</sup> Smlouva o dílo. In: . Praha, 2016. Dostupné také z:  
[https://zakazky.cuni.cz/contract\\_display\\_233.html](https://zakazky.cuni.cz/contract_display_233.html)

- Zadržné z fakturace za odstranění vad a nedodělků
- Profesionální pojištění

Vzhledem k okolnostem – dotační projekt, povaha zadavatele a objem předpokládané hodnoty zakázky, bylo nutné realizovat výběrové řízení dle zákona o veřejných zakázkách (v době projektu platný zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách). Výběr dodavatele prostřednictvím otevřeného výběrového řízení dle zákona je do jisté míry komplikovaný a neumožňuje zadavateli volný výběr na základě vlastních kritérií. Zadavatel by se tak měl pokusit využít maximálních prostředků, jaké zákon umožňuje, pro stanovení kvalitního výběru. Za klíčové považuji možnost vlastní přípravy návrhu smlouvy, která je součástí zadávací dokumentace a uchazeč nemá možnost do návrhu zasáhnout, tedy v případě, že se chtějí o zakázku ucházet, musí smluvní podmínky akceptovat. Nevyužit této příležitosti považuji za zásadní chybu některých projektů.

Pro přípravu výběrového řízení, konkrétně zadávací dokumentace, jejíž součástí byl návrh smlouvy o dílo, byl angažován tým renomovaných odborníků. Administraci veřejné zakázky a právní část zajišťovala advokátní kancelář, odbornou stavební část řešil odborník na stavební contracting a projektové řízení.

Již v rámci přípravy této zakázky bylo nutné navrhnout matici řízení celého stavebního projektu až po fázi realizace. A to zejména z důvodů nastavení odpovědnosti jednotlivých dílčích dodavatelů pro jednoznačné vymezení jejich působení, aby v budoucnu nedošlo k problémům. Problémy bývají často způsobeny nejasným vymezením odpovědností za provedení určité části díla a předáním podkladů mezi dodavateli. Jednoduše řečeno se jeden dodavatel odvolává na chyby druhého, proto je nutné jasné smluvní zajištění a popisy činností, resp. standardy. Z výše uvedených důvodů je nutné nastavení návazností po časové, finanční i smluvní stránce.

#### ***4.3.3.1 Balíčky a návaznosti projekčních prací projektu***

S ohledem na podání projektové žádosti byla stanovena činnost soutěženého projektanta („balíček prací“) jako souhrn veškerých činností nutných pro podání projektové žádosti (zajištění odpovídající projektové dokumentace, rozpočtu a provedení inženýrské činnosti). Dále s ohledem na budoucnost projektu bylo součástí vymezení činnosti provedení autorského dozoru nad prováděním dalšího projekčního stupně, tzn. DVZ a DPS.

Podklady pro projektování byly sestaveny zejména z popisu standardů (obecné a technické požadavky objednatele na díla) a architektonické studie, která byla v průběhu konání výběrového řízení dopracována.

Schéma 12: Balíčky projekčních prací



Zdroj 20: Vlastní zpracování

V rámci výběrového řízení, které proběhlo na jaře 2016, byl vybrán dodavatel, který obratem zahájil práce.

#### 4.3.4 Tvorba projektové dokumentace a rozpočtu

Od začátku června 2016 probíhalo zpracování projektové dokumentace. Později v létě 2016 se připojilo zpracování projektové žádosti a přípravy probíhaly současně.

##### 4.3.4.1 Podklady pro návrh

Pro zpracování projektové dokumentace bylo nutné poskytnout projektantovi veškeré nutné podklady. Těmito podklady byly především popisy standardů a architektonická studie. S ohledem na termíny provádění díla nebylo možné zásadních změn zpracovávané projektové dokumentace v úrovni detailů. S ohledem na tyto skutečnosti probíhaly kontrolní dny projektu, kde byly představovány dílčí výstupy, ke kterým objednatel poskytoval vyjádření a korigoval práci projektanta. S ohledem na časové možnosti nebylo možné zásadního variantního řešení a prostor zbýval spíše na drobná upřesnění. Celé dílo tak bylo zpracováno především na základě předem připravených standardů.

Za objednatele se na korekci projektové dokumentace podílel manažer projektu, externí technický dozor, specialista na část TZB a specialista knihovního provozu.

##### 4.3.4.2 Tvorba rozpočtu

Za pozitivní skutečnost považují, že položkový rozpočet stavby byl tvořen s vědomím, že bude použit jako součást projektové žádosti, tzn., že měl sloužit pro získání finančních prostředků pro realizaci

díla. S touto skutečností byli seznámeni všichni, kteří se na návrhu podíleli. Z těchto důvodů byli též seznámeni s některými specifiky dotačních projektů a podmínkami konkrétní dotační výzvy, to vše s cílem maximalizace uznatelných nákladů. Při sestavování rozpočtu bylo nutné se zaměřit na tyto body:

- Maximální detail rozpočtu u jasných konstrukcí
- V případě nejasného technického řešení použít agregované položky – důvodem je předcházení problémů při změnovém řízení (resp. úpravách projektové dokumentace v pozdějších fázích)
- Správná pojmenování – názvosloví místností a jednotlivých položek
- Struktura rozpočtu

Rozpočet pro stavební objekt SO 01 – stávající objekt byl připravován k rozpracované dokumentaci ve fázi DSP, u stavebního objektu SO 02 – přístavba polyfunkčního objektu se dokonce jednalo o dokumentaci ve fázi DÚR. S ohledem na tyto skutečnosti bylo nutné zakomponovat do zpracovávaného rozpočtu určité rezervy pro případná upřesnění a změny. Nicméně u stavebního projektu ucházejícího se o prostředky z dotačních zdrojů není možné standardním způsobem (např. procentuálním navýšením o rizikovou přírážku) navýšit rozpočet projektu. Veškerá rezerva projektu se tak musí odehrát v jednotlivých položkách projektu. Opět se ale nejedná o jednoduché navýšení dané položky, protože v rámci schvalovacího procesu dochází ke kontrole oprávněnosti nákladů a porovnání položek s cenami na stavebním trhu. Tuto činnost provádí řídicí orgán prostřednictvím odborníků z oboru. Jediná možnost tvorby rezerv rozpočtu tak je v nastavení standardu, který může být drobně navýšen a upravován v rámci projektu dle aktuální situace. Nicméně i v tomto případě musí být činnost velmi dobře koordinována, protože v případě nadsazení standardu může dojít k posouzení projektu jako nevhodného. Takový projekt pak pravděpodobně neprojde hodnocením nebo bude krácen jeho rozpočet během schvalovacího procesu.

#### ***4.3.4.3 Tvorba rozpočtu interiéru***

S ohledem na tvorbu rozpočtu dotačního projektu, který byl tvořen v rámci přípravy projektové žádosti, bylo nutné co nejpřesněji vyčíslit i náklady na interiérové vybavení. Vzhledem k fázi projektu se jednalo o trochu předčasnou činnost, nicméně pro získání finančních prostředků velmi nutnou.

Příprava rozpočtu interiéru proběhla za významného přispění jednoho zkušeného experta v oboru návrhu a realizace interiérů, se kterým architekt a projektant konzultoval jednotlivé položky pro rozpočet. V rámci tvorby rozpočtu byly vytvořeny vzorové místnosti osazené konkrétními výrobky, na základě kterých byl vytvořen položkový rozpočet včetně popisů prvků – podklad pro standardy.

#### 4.3.5 Tvorba projektové žádosti

V průběhu léta 2016 probíhala současně s přípravou stavební projektové dokumentace příprava projektové žádosti dotačního projektu. Vzhledem k vzájemné provázanosti stavebního a dotačního projektu byl nastaven systém koordinačních schůzek. Schůzek se účastnili jak zástupci projektanta (stavební část), tak zástupci advisory (zpracovatele projektové žádosti). Tento postup považuji za velmi přínosný vzhledem k situaci, kdy se podklady navzájem velmi ovlivňují a neprovázanost může způsobit značné problémy v případě realizace projektu. *Komunikace je pro úspěch projektu jedním z klíčových parametrů.*

V případě přípravy dotačního projektu bez respektování specifik stavebního projektu a jeho určitých omezujících parametrů (čas, finanční prostředky, výrobní a lidské kapacity, technologie) může vést proces ke značným komplikacím. Z vlastní zkušenosti z jiného projektu se domnívám, že zjednodušené přenesení stavebního projektu do projektové žádosti může vést ke značným komplikacím při realizaci stavby. Tato situace velmi pravděpodobně nastane, pokud stavební projekt není připraven alespoň v souladu s obecnými pravidly dotačních programů nebo ideálně konkrétní výzvy.



**Zdroj 21: Vlastní zpracování**

Z uvedené grafiky, která je velmi zjednodušeným příkladem skladby rozpočtu dotačního projektu, je patrné, že rozpočet projektu se neskládá pouze z rozpočtu stavby (stavebních prací), ale také z nákladů na její přípravu a řízení a v neposlední řadě i z nákladů na ostatní součásti projektu a jeho řízení. Dle charakteru projektu se může jednat o různé druhy nákladů.

V našem případě bylo nutné vyčíslit pro výstavbový projekt veškeré náklady na jeho přípravu a řízení ve všech fázích tak, aby bylo možné zažádat o všechny prostředky, které s realizací výstavbového projektu souvisejí. Konkrétně se jednalo zejména o tyto náklady:

- Projekční práce – různé fáze PD
- Zajištění legislativního povolení stavby
- Řízení výstavbového projektu
- TDI a BOZP
- Související právní služby – administrace VŘ
- Činnost odborných konzultantů – návrhy a realizace specifických součástí
- Náklady související s uvedením do provozu

- Náklady na provoz v době realizace projektu<sup>20</sup> (vč. nastavení režimu Facility managementu)

Rozpočet ostatních součástí projektu a nákladů na řízení dotačního projektu byl vytvořen manažerem projektu ve spolupráci s advisory a dalšími zástupci fakulty. Je to především IT infrastruktura zajišťující chod fakultní sítě (servery a disková pole), výukový software, pracovní stanice a digitální informační zdroje. Na rozdíl od stavby se jedná ve většině případů o prvky s jasnou cenou, která je dohledatelná na internetu nebo případně zjistitelná v rámci nabídkového řízení s konkrétním dodavatelem. Je evidentní rozdíl v náročnosti přípravy dotačního projektu, pokud je jeho součástí realizace výstavbového projektu a pokud dotační projekt výstavbový projekt neobsahuje. To plyne ze skutečnosti, že pouze specifická část metodiky je upravována pro stavební projekty, nicméně většina pravidel je společná pro různé typy projektů.

#### 4.4 Problémy řešené v rámci přípravy projektu

V rámci přípravy stavebního projektu, resp. přípravy projektové žádosti dotačního projektu byly řešeny některé konkrétní technické a organizační problémy. Níže je uveden jejich přehled včetně popisu způsobu jejich řešení a použitých mechanismů k eliminaci jejich dopadu.

##### 4.4.1 Čas – harmonogram projektové přípravy

Klíčovým problémem přípravy projektu byl nedostatek času. Nicméně tento problém byl od úvodu projektu známý, a proto byl s ohledem na jeho eliminaci nastaven harmonogram projektu. Dále pak byli všichni účastníci seznámeni s okolnostmi projektu a klíčové termíny měli zakotveny ve svých smlouvách. Při pohledu na všechny okolnosti přípravy projektu by se dalo říci, že tento problém nevedl k dalším negativním okolnostem. Níže jsou pro představu uvedeny přibližné lhůty, za které bylo nutné provést jednotlivé činnosti.

- Zpracování architektonické studie 10 týdnů
- VŘ na projektanta (DÚR, DSP) vč. přípravy 8 týdnů
- Zpracování PD pro účely podání na dotčené orgány 6 týdnů
- Zpracování připomínek dotčených orgánů do PD a vydání dokumentace podávané na stavební úřad 1 týden

---

<sup>20</sup> Tzn. období realizace dotačního projektu.



- Zpracování výkazu výměr a položkového rozpočtu stavby 1 týden
- Zpracování kompletní projektové žádosti 8 týdnů

#### 4.4.2 Odkup pozemků

Zjednodušeně řečeno daná výzva OP VVV umožňuje realizovat uznatelné náklady pouze na pozemcích, které patří do majetku žadatele. Pro realizaci projektu tak bylo nutné zajistit odkup části pozemků od hlavního města Prahy, jednalo se zejména o části komunikací pod spojovacím objektem přistavovaného polyfunkčního objektu a o dílčí části pozemků, které umožní realizaci změny dopravního řešení, venkovní úpravy parteru a okolí minikampusu.

Za účelem zajištění odkupu potřebných pozemků byla zahájena jednání s Odborem správy majetku Magistrátu hlavního města Prahy, kde byl domluven nutný postup a podána žádost o odkup pozemků. V případě tohoto bylo klíčové zajistit vyjádření pro poskytovatele dotace, které bylo přiloženo jako součást projektové žádosti. Obsahem vyjádření byl popis skutečností, že odkup pozemků je v řešení, a že probíhá vlastní proces projednání odkupu pozemků na MHMP, ke kterému se musí vyjádřit další subjekty státní správy a na závěr projednat rada, v některých případech i zastupitelstvo HMP.

Tento aplikovaný postup byl nejprve projednán s poskytovatelem dotace, který jej vyhodnotil jako přijatelný a neovlivňující případné přidělení dotace.

#### 4.4.3 Přeložky inženýrských sítí

Již v rámci studie proveditelnosti byl investor seznámen s vedením tras zásadních inženýrských sítí na jeho pozemku, resp. kolidujících s výstavbou nového polyfunkčního objektu. Za nejvíce problematické bylo označeno vysokotlaké vedení plynu a pátevní vodovodní řad. S ohledem na tyto informace proběhlo předjednání přeložek se správci sítí, ze kterého byl zajištěn písemný zápis. Konzultováno bylo i částečně technické řešení tak, aby následně předložený návrh k projednání odpovídal požadavkům správců sítí.

I přes všechny výše uvedené kroky bylo obdrženo v průběhu projednání územního řízení negativní stanovisko od správce vodovodní sítě, se kterým dříve proběhla ona předkonzultace. Na osobním jednání byly zjištěny nové skutečnosti, které vyústily ve vícenásobné náklady na projektové práce (cca 0,3 mil. Kč.). Důvodem víceprací je nutnost provedení sond skutečného uložení vodovodního řadu. Správce totiž není schopen garantovat zejména hloubku uložení daného potrubí. Z těchto důvodů budou provedeny sondy, na základě kterých by mělo dojít k úpravě technického řešení přeložky.

Zde je patrné, že i přes řádnou analýzu a ověření možností projektu v úvodní fázi se nepodařilo předejít komplikacím s projednáním. A stejně tak jsme se nevyhnuli vícenákladům, i když důvod této komplikace jasně nebyl na straně investora ani jeho dodavatelů.

#### **4.5 Podání projektové žádosti**

I přes všechny úvodní problémy projektové přípravy a termíny se podařilo připravit projektovou žádost a podklady, které jsou v rámci ní požadovány. Ke konci srpna 2016 tak byla projektová žádost oficiálně podána řídicímu orgánu (MŠMT).

#### **4.6 Náklady na přípravu projektu**

Fakulta projekt nepřipravovala koncepčně a průběžně s předstihem, ale o zahájení příprav se rozhodla až ve chvíli, kdy byla zřetelná možnost získání financování. Byl představen harmonogram výzev OP VVV. Z těchto důvodů nebyly připraveny ani vlastní prostředky na přípravnou fázi. Fakulta tak musela urychleně ve svých zdrojích nalézt cca 6 mil. Kč na provedení nejnútnejších činností.

S ohledem na okolnosti příprav nebyl prostor pro zásadní optimalizaci výdajů. Je tak možné, že pokud by byla příprava zahájena dříve, mohla proběhnout i levněji, např. některé činnosti by mohly být provedeny vlastními kapacitami fakulty.

#### **4.7 Stav projektu po podání projektové žádosti**

V průběhu října 2016 prošla projektová žádost kontrolou přijatelnosti a formálních náležitostí, tím byla postoupena do věcného hodnocení. Jednalo se o pozitivní zprávu pro fakultu s tím, že veškeré provedené kroky byly podniknuty s cílem podání projektové žádosti. Vzhledem k tomu, že projekt vyhověl formálním náležitostem, byly tak splněny všechny požadavky poskytovatele dotace. Žadatel se tak nedopustil zásadní chyby v přípravě podkladů pro projektovou žádost a projekt může být realizován, pokud uspěje v konkurenci ostatních projektů.

Po podání projektové žádosti dál průběžně probíhá projednání stavebního povolení ss dotčenými orgány s cílem získání kladných stanovisek a doplnění na stavební úřad. V průběhu podzimu 2016 by též měly proběhnout sondy k vodovodnímu řadu, aby mohla být vyjasněna situace s vodovodním potrubím. V průběhu projednání byly řešeny i okolnosti správy areálových a přilehlých komunikací.

#### **4.8 Příprava realizace projektu**

V období mezi podáním projektové žádosti a vydáním hodnocení projektu řídicím orgánem probíhá činnost přípravy případné realizace projektu. V rámci tohoto období jsou dořešeny otázky, které byly z časových důvodů odkládány. Dále jsou připravovány veškeré podklady pro projekt, aby

v případě schválení projektu mohlo vedení fakulty rozhodnout o případném přijetí dotace, resp. realizaci projektu.

Dále v tomto období probíhá tvorba interních standardů pro vybavení zejména kancelářských a výukových prostor. Cílem je projednání standardů napříč fakultou, aby v případě přijetí projektu byly připraveny jasné podklady pro prostorové rozmístění jednotlivých pracovišť a nákupy vybavení. Standardy jsou tvořeny s ohledem, ale bez konkrétní vazby na daný projekt, aby mohly být využívány v rámci fakulty pro jakékoliv úpravy či budování kancelářských a výukových prostor.

## **5 VIA LUCIS, projekt ETF UK – případová studie realizace projektu**

VIA LUCIS je zdárně realizovaným projektem Evangelické teologické fakulty Karlovy univerzity. V rámci projektu byla realizována stavební akce „Rekonstrukce střechy a vnitřních prostor budovy Marathon“. Cílem stavební akce bylo rozšíření a zkvalitnění podmínek pro výuku Evangelické teologické fakulty v budově Marathon v Černé ulici v Praze, kde fakulta sídlí. Autor se podílel na projektu v období realizace, kdy působil na pozici manažera projektu.

V rámci této kapitoly bych chtěl na konkrétních případech představit komplikace, které mohou vzniknout při neprovázanosti stavebního a dotačního projektu. Stavba nebyla od počátku připravována s ohledem na pravidla konkrétního dotačního titulu. Pro potřeby práce jsou některé skutečnosti zjednodušeny a idealizovány, proto fakta uvedená v práci nemusí odpovídat přesně skutečnosti projektu.

### **5.1 Situace investora**

Evangelická teologická fakulta je jednou z nejmenších fakult Karlovy univerzity s relativně malým rozpočtem. S ohledem na směr jejího zaměření, je přístup k finančním prostředkům značně omezený, z většiny je její provoz financován z příspěvků na vzdělávání. Z těchto důvodů se investiční prostředky hledají velmi těžko, jedním z mála potenciálních zdrojů jsou obecně granty.

ETF sídlí v dnes již vlastní budově Marathon v Černé ulici na Praze 1, kde také provozuje své aktivity. S ohledem na snahu reagovat na poptávku po vzdělávání a získat tak další studenty, fakulta rozšiřuje nabídku oborů a realizovaných kurzů. S tím narůstají požadavky na odpovídající prostorové a technologické zázemí. V rámci projektu byl řešen první krok ke zlepšení těchto podmínek a to rekonstrukcí střechy a částečnou rekonstrukcí vnitřních prostor budovy Marathon. Kdy rozšíření prostor umožní přesunutí části výuky bakalářského studia z pronajímaných prostor právě do budovy Marathon v Černé ulici.

#### **5.1.1 Cesta k projektu**

Fakulta disponovala určitou představou o přeskupení svých aktivit v rámci využívaných prostor. Součástí představ byla i přestavba podkroví v budově Marathon, které dosluhovalo jako ubytovna pro zahraniční studenty, kam by se přestěhovaly pracovny pedagogů a v uvolněném nižším patře by vznikly další přednáškové místnosti. Pro tyto úpravy byla zpracována architektonická studie a rozpracována dokumentace pro stavební povolení.

V rámci dobíhajícího operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace (dále „OP VaVpl“), který byl realizován v programovacím období 2007-2013, byla vyhlášena jedna z posledních výzev, která se

stala unikátní příležitostí pro získání prostředků. Výzva byla unikátní zejména zaměřením na pražské vysoké školy, protože celý program byl orientován do regionů s nižším ekonomickým zázemím (tzn. nedosahujících průměru 75 % HDP EU, v případě ČR se jedná o všechny kraje mimo Hl. m. Prahu). Komplikací bylo primární zaměření výzvy – TRANSFER TECHNOLOGIÍ a další rozpočtová omezení (zejména poměr INV., NIV. výdajů a limity rozpočtu v daných kapitolách). Jednoduše řečeno, stavba nebyla prioritou, ale bylo možné jí zařadit, jako nástroj pro realizaci globálního cíle projektu.

Fakulta za pomoci projektové firmy zpracovala projektovou žádost, kam zařadila předpřipravenou stavební akci a projekt podala. Projekt prošel procesem hodnocení a následně byl doporučen k financování, resp. bylo schváleno přidělení finančních prostředků. Toto byla pravděpodobně první chvíle, kdy fakulta začala reálně o projektu přemýšlet a řešit celý proces projektu po personální, organizační, finanční a koncepční stránce. Zejména z tohoto důvodu se později objevily některé komplikace, které již nebylo možné stoprocentně vyřešit v průběhu realizace a přinesly určité vícenáklady pro fakultu.

## 5.2 Základní informace o projektu

### 5.2.1 OP VaVpI – „Pražská výzva“

#### *Výzva 3.4 – Podpora infrastruktury pro výuku spojenou s výzkumem<sup>21</sup>*

*Hlavním cílem výzvy je* posílit pozitivní dopady realizace OP VaVpI v regionech Konvergence, spolu s přínosy v oblasti *inovativních transferů technologií a znalostí*, prostřednictvím zkvalitnění výuky spojené s výzkumem a modernizace prostředí veřejných vysokých škol na území hlavního města Prahy.

*Podpořené aktivity:* stavební a nestavební investice, především přístrojové vybavení a laboratorní technika

*Financování:* 68 % (85 % ERDF, 15 % SR) 32 % příjemce

*Příjemci podpory:* pražské vysoké školy

*Alokace pro výzvu:* 2 mld. CZK

---

<sup>21</sup> Prezentace projektu VIA LUCIS. Praha: ETF UK, 2016, OP VaVpI [online]. Praha: MŠMT, 2016 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: [www.opvavpi.cz](http://www.opvavpi.cz).

**Datum vyhlášení:** 30. 9. 2013

## 5.2.2 Projekt VIA LUCIS<sup>22</sup>

### Cíle projektu / popis:

- Vybudování „Centra digitalizace“
- Zlepšení infrastruktury pro výuku a výzkum
- Zkvalitnění výuky spojené s výzkumem prostřednictvím této infrastruktury

**Fyzická realizace projektu:** 1. října 2014 - 31. prosince 2015

**Celkové náklady na projekt:** cca 26,1 mil. CZK

Obrázek 5: Rekonstrukce střechy budova Marathon



**Zdroj 22: Prezentace projektu VIA LUCIS. Praha: ETF UK, 2016.**

V rámci klíčové aktivity č. 2 Rekonstrukční práce probíhaly stavební úpravy budovy Marathon. Hlavně se jednalo o opravu střechy (výměnu střešní krytiny), přestavbu 6. NP na kanceláře akademických pracovníků a přestavbu 4.NP na posluchárny a seminární místnosti. Byla realizována dílčí rekonstrukce v knihovně (suterén budovy), kde byla rozšířena konstrukce regálů v hlavním sále a vybudován sklad s posuvnými regály. Proběhla také výměna podlahových krytin v posluchárnách v 2. NP a výměna svítidel v celé budově. Právě poslední zmíněné dílčí úpravy byly z pohledu projektu ty nejkomplicovanější.

---

<sup>22</sup> Prezentace projektu VIA LUCIS. Praha: ETF UK, 2016.

Dále bylo v rámci klíčové aktivity č. 5 pořízeno interiérové vybavení do zrekonstruovaných prostor. Celkové náklady na stavební úpravy (bez interiéru) byly cca 8,5 mil. Kč, tedy v rámci projektu se jednalo o cca 1/3 nákladů celého projektu.

Obrázek 6: Rekonstrukce 6. NP budova Marathon



Zdroj 23: Prezentace projektu VIA LUCIS. Praha: ETF UK, 2016.

Obrázek 7: Rekonstrukce 4. NP budova Marathon



Zdroj 24: Prezentace projektu VIA LUCIS. Praha: ETF UK, 2016.

### 5.3 Realizace projektu

Fyzická realizace projektu probíhala od podzimu 2014 do konce roku 2015, přičemž 31.12.2015 byl nejzazší termín pro ukončení projektu s ohledem na konec celého operačního programu. K podpisu Rozhodnutí o přidělení podpory projektu došlo v průběhu října 2014, kdy cca půl roku se podpis zdržel na ministerstvu školství přímo u ministra. Již v průběhu léta 2014 probíhala příprava realizace,

významné bylo vyhlášení výběrového řízení na generálního dodavatele stavby a další technické zajištění výstavby (TDI, BOZP, apod.). Teprve v této poslední fázi přípravy stavby byla stavba připravována s ohledem na podmínky přidělení dotace.

Vlastní realizace stavby proběhla po etapách od listopadu 2014 do léta 2015, kdy první kolaudace (6. NP) proběhla v březnu 2015 a druhá (4. NP) proběhla v červenci 2015. Následně v průběhu II. pololetí roku 2015 probíhaly nákupy vybavení a stěhování do nových prostor. I přes komplikace (uvedené níže) se podařilo zrekonstruované prostory otevřít pro výuku se začátkem akademického roku 2015/2016 a ke konci roku 2015 dokončit celý dotační projekt. Následně i úspěšně odevzdat závěrečnou monitorovací zprávu, která byla později po doplnění a úpravách řídicím orgánem schválena.

Proto je možné se domnívat, že Evangelická teologická fakulta prostřednictvím projektu VIA LUCIS, realizovaného v rámci OP VaVpl, dosáhla prvního dílčího cíle v cestě za odpovídajícím prostorovým zázemím, resp. zrekonstruovanou budovou Marathon.

### **5.3.1 Komplikace v průběhu realizace projektu**

Největší komplikací projektu byl harmonogram, resp. čas pro realizaci projektu. Již v době zveřejnění výzvy bylo jasné, že harmonogram projektů bude napjatý, důvodem bylo uzavírání programu OP VaVpl ke konci roku 2015, deadline pro realizaci projektů byl 31. 12. 2015. S ohledem na tento napjatý harmonogram byl projekt připraven. Bohužel ministerstvu (ŘO) se podařilo čas pro realizaci projektů ještě zkrátit dlouhým schvalovacím procesem a přidáním dalších deadlinů pro administraci projektů. Pro vlastní fyzickou realizaci zbylo něco málo přes rok. Veškeré úpravy harmonogramu byly vždy k tíži příjemce, kterého dostávali do komplikovaných situací. Toto je případ komplikace, které se domnívám nedá plně předcházet ani odpovědnou projektovou přípravou ze strany investora. Bylo možné se pouze domnívat, že harmonogram bude napjatý a proto zahájit některé časově náročné procesy (např. VŘ) s předstihem, což bylo provedeno.

V případě projektu VIA LUCIS byla např. rekonstrukce prostor plánována mimo období semestru, aby co nejméně ovlivnila výuku v budově. S ohledem na tuto skutečnost byly stanoveny i fáze rekonstrukce. Vzhledem k odkladu podpisu rozhodnutí ministrem z harmonogramu vypadlo léto 2014, proto již nebylo možné udržet stavební akce mimo období výuky. Rekonstrukce vnitřních prostor tak ovlivnila konání výuky, kdy částečně byla výuka přerušena a částečně probíhala v jiných prostorech. Komplikace to byly nejen organizační, ale i finanční, protože fakulta musela zajistit pro některé kurzy pronájem prostor. Samozřejmě to byl i negativní zásah do komfortu vnitřního prostředí budovy v průběhu konání rekonstrukce.



Příkladem komplikace, která byla jasně způsobena neprovázaností stavebního a dotačního projektu, je výměna osvětlení. V rozpočtu projektu a projektovém záměru byla uvedena výměna osvětlení v celé budově Marathon, nicméně projektová dokumentace byla zpracována pouze pro rekonstruovaná patra objektu. S ohledem na splnění jednoho z cílů projektu, kdy důvodem výměny osvětlení byla nedostatečná světelná pohoda v objektu, bylo nutné určitou část světel vyměnit. Nicméně světla uvedená v rozpočtu nebylo možné technicky v některých místech osadit (nejčastěji byla rozpočtována světla do SDK v místech, kde SDK podhled nebyl). Důvodem byla absence projektové dokumentace v době psaní projektu a tvorby rozpočtu. Tato komplikace měla za následek složité změnové jednání s řídicím orgánem, kdy byla určitá část světel změněna za odpovídající typy. Nicméně změny nebyly bez finančního dopadu pro příjemce, kdy některé instalační materiály a potřebné osvětlující prvky nebyly zahrnuty v rozpočtu, proto nemohly být profinancovány. Veškeré tyto náklady byly k tíži příjemce dotace a ten je musel financovat z vlastních investičních zdrojů.

Jedná se o typický příklad, kdy jsme v rámci projektu zavázáni ke splnění určitého cíle, nicméně technicky nelze cíle dosáhnout za prostředky rozpočtované v projektu. Příjemce je tak nucen tuto část zrealizovat za přispění významné části vlastních prostředků, aby neohrozil splnění projektového cíle, resp. předcházel krácení dotace a sankcím, které by mohly být uplatněny v případě nesplnění podmínek přidělení dotace.

V průběhu realizace stavby se objevily stavební vícenáklady typické pro rekonstrukční práce, jednalo se zejména o špatné výměry bouracích prací, nedostatečné délky kabelů, obecně absence určitých položek v rozpočtu nebo jejich nedostatečné množství. Tyto vícenáklady lze rozdělit do několika kategorií dle důvodu jejich vzniku. První kategorii tvoří náklady způsobené investorem, typicky se jednalo o upřesnění dispozic kanceláří a úpravy poloh ovládacích a koncových prvků elektro a slaboproudu. Této kategorii vícenákladů by se jednoznačně dalo předejít nebo jí alespoň velmi eliminovat řádnou přípravou projektu ze strany investora. Dále se jednalo o chyby projektu způsobené chybou projektanta. Tyto vícenáklady jsou pro projekt vůbec nejkomplikovanější, protože se s nimi těžko dá něco udělat, to s ohledem na zákon o veřejných zakázkách a podmínky přidělení dotace. Do poslední kategorie mohou být zařazeny objektivně nepředvídatelné vícenáklady způsobené např. stavem konstrukcí zjištěným po začátku prací a odkrytí konstrukcí.

V rámci projektu VIA LUCIS se podařilo znatelnou část stavebních vícenákladů zahrnout do rozpočtu projektu, jednalo se zejména o náklady kategorie objektivně nepředvídatelných vícenákladů a částečně chyb projektu. V tomto případě pozitivní byla novela zákona o veřejných zakázkách, která

začala platit v průběhu realizace projektu, a která částečně změkčila výklad pro uplatnění víceprací (zejména těch způsobených projektantem). Vícepráce tak bylo možné uplatnit v rámci projektu a financovat z úspor projektu, převážná část úspor projektu vznikla při realizaci výběrových řízení. Část vícenákladů musela být hrazena fakultou, ale tam se jednalo primárně o náklady, které byly přímo způsobeny investorem.

Ke snaze eliminace finančního dopadu víceprací na investora je možné uvést, že nemalou část nákladů je možné ušetřit kvalitní přípravou na straně investora (klientské změny v průběhu projektu), další část je možné do projektu zahrnout při správném postupu v souladu se zákonem o veřejných zakázkách a pravidly programu a pak je tu určitá skupina nákladů, která je rizikem stavebního projektu a těžko se s ní nakládá v rámci dotačního projektu. Nicméně i tuto skupinu nákladů je možné eliminovat řádnou projektovou přípravou, zejména odpovědným výběrem dodavatelů a kvalitním smluvním zajištěním (viz. předchozí kapitoly).

## **6 Návrh optimálního postupu při přípravě a řízení výstavbového projektu financovaného z podpory (dotace)**

V této kapitole se pokusím naznačit optimální postup při přípravě a řízení výstavbového projektu, který je připravován pro žádost o podporu (dotaci). Zde uvedené postupy vycházejí ze zkušeností autora z předchozí praxe a studia této problematiky v rámci diplomové práce. Každý projekt má samozřejmě svá specifika, která vycházejí ze situace investora a dalších okolních podmínek. Postupy a situace zde uvedené jsou do jisté míry idealizovány, proto jejich aplikace nemusí být vhodná pro všechny projekty. Nicméně dodržování obecně platných zásad v přípravě projektů může pozitivně ovlivnit úspěšnost realizace všech projektů. Dalším důležitým kritériem, které ovlivňuje úspěšnost projektu, je personální zabezpečení projektu. Již v úvodních fázích projektu je vhodné, aby byla stanovena jasná organizační struktura projektu a za vedení projektu byl odpovědný manažer projektu. Vhodným manažerem projektu je člověk se zkušenostmi jak ze stavebního prostředí, tak z realizace dotačních projektů.

### **6.1 Analýza problému a situace investora**

V prvním kroku k projektu je vhodné provést analýzu problému investora. Cílem by měl být popis problému a nástin možných postupů k jeho řešení. Dále je dobré analyzovat též situaci investora, kterou je též vhodné popsat do uceleného dokumentu. Při pohledu na konkrétního investora je možné rámcově rozebrat jeho možnosti a omezující podmínky (může se jednat o finance, personální omezení, organizační omezení rozhodování, geografické omezení a další).

V tomto prvním kroku je vhodné též zhodnotit vlastní personální možnosti investora. Stanovit základní interní organizační strukturu projektu a jmenovat odpovědného manažera projektu. V případě, že investor nedisponuje kvalifikovanými pracovníky pro výkon této činnosti, je již v této fázi vhodné zvážit nákup externích specialistů, kteří budou projekt vést od úvodních fází. Chyby nebo nedokonalosti přípravy pak totiž negativně ovlivní případnou realizaci projektu a mohou způsobit zásadní komplikace a vícenáklady.

V případě využití externích spolupracovníků projektu je již v této fázi vhodné volit kvalitní smluvní zajištění vč. popisu činností vykonávaných externisty. Dále je důležitý popis dělení odpovědnosti mezi jednotlivé pracovníky projektu za jednotlivé vykonávané činnosti v rámci přípravy projektu.

### *Cíle této fáze projektu:*

- popis problému investora a návrh možných postupů řešení,
- popis situace investora a jeho vlastních možností,
- stanovení základního personálního zabezpečení projektu vč. odpovědností,

### *Výstupy této fáze projektu:*

- shrnutí výše uvedených bodů do základního dokumentu projektu.

## **6.2 Analýza dotačních příležitostí**

Dalším krokem přípravy projektu může být analýza dotačních příležitostí – zjištění možností získání prostředků pro realizaci projektu. V rámci tohoto kroku je provedeno posouzení, zda je problém investora řešitelný pomocí některé z dotačních příležitostí, případně jakým způsobem. V ideálním případě je pro uvažovaný projekt vybrána konkrétní výzva, pro kterou bude projekt připravován. Dále jsou posouzeny parametry a podmínky dané výzvy. Jedná se zejména o časové nastavení a konkrétní požadavky na projektovou žádost, resp. projekt jako celek.

Některé organizace dnes disponují vlastním oddělením nebo pracovníky, kteří mohou vykonat činnosti v rámci této fáze. Pokud investor nedisponuje těmito kapacitami, pro analýzu dotačních příležitostí může využít specializované společnosti, které se problematikou dotací zabývají. V případě využití externích subjektů je vhodné mít dobře zpracovaný úvodní dokument projektu z úvodní fáze. Jedná se o základní podklad pro projektovou firmu.

### *Cíle této fáze projektu:*

- výběr konkrétní dotační příležitosti (výzvy) pro projekt,
- rozhodnutí o přípravě projektu,
- posouzení podmínek a harmonogramu dané výzvy,
- stanovení požadavků na projektovou přípravu (podklady nutné k PŽ),

### *Výstupy této fáze projektu:*

- rozšíření základního dokumentu projektu o poznatky této fáze, odkazy na podmínky metodiky dané výzvou.

## **6.3 Tvorba investičního záměru**

Na základě posbíraných informací z předchozí fáze projektu je vhodné vytvořit investiční záměr projektu. Je důležité, aby investiční záměr byl tvořen v souladu s podmínkami výzvy, resp. dotačního programu, který byl zvolen jako potenciální zdroj prostředků pro realizaci projektu. Investiční záměr musí být řešením problému investora (stanoveném v úvodní fázi) projektu při respektování podmínek daných dotační výzvou.

V rámci investičního záměru je vhodné již blíže specifikovat postup řešení problému investora. Pokud je řešením výstavbový projekt, je nutné již specifikovat jeho podobu. V ideálním případě se jedná o vypracování požadavků na výstavbový projekt, jeho popisy a parametry, často nazýváno STANDARDY. V rámci této fáze mohou být prověřeny možnosti výstavbového projektu, resp. představeno variantní řešení. Tato analýza může být provedena např. prostřednictvím studie proveditelnosti. Následně je vhodné rozhodnout o variantě výstavbového projektu a nastítnit jeho vlastní podobu, např. prostřednictvím architektonické studie.

### *Cíle této fáze projektu:*

- prověření realizovatelnosti výstavbového projektu (variantní řešení),
- volba varianty a vytvoření investičního záměru,
- specifikace podoby investičního záměru (architektonická studie).

### *Výstupy této fáze projektu:*

- vypracovaný investiční záměr,
- popisy a specifikace díla – standardy,
- zpracovaná architektonická studie,
- přehled základních rizik projektu (ze studie proveditelnosti).

## 6.4 Zahájení přípravy projektu (podkladů pro PŽ)

Za zahájení přípravy projektu je možné považovat zahájení přípravy dokumentů a podkladů pro projektovou žádost. V úvodu této fáze je vhodné upřesnit úvodní dokument projektu, který by měl obsahovat organizační strukturu projektu, personální obsazení a shrnutí ze všech již realizovaných fází projektu. Z úvodního dokumentu projektu by se měl stát spíše manuál projektu, který shrnuje postupy řízení pro určité fáze projektu. V této fázi projektu je dobré připravit koncepci řízení přípravy a realizace projektu vč. rámcového harmonogramu. Projekt by měl být rozfázován s ohledem na požadavky projektové žádosti a další okolnosti projektu.

### *Cíle této fáze projektu:*

- rozfázování projektu, stanovení balíčků prací (zajištění dodavatelů),
- vytvoření harmonogramu přípravy projektu s přesahem do případné realizace,
- vytvoření matice řízení projektu,
- analýza rizik projektu – pojmenování rizik a popis nástrojů k jejich eliminaci.

### *Výstupy této fáze projektu:*

- manuál projektu obsahující:
  - popis projektu,
  - organizační strukturu vč. rozhodovací pravomoci a odpovědností,
  - harmonogram,
  - ucelené balíčky prací (pro přidělení dodavatelům),
  - popis rizik a nástrojů k jejich eliminaci,
  - odhad nákladů projektu a přípravy.

#### 6.4.1 Stanovení ucelených balíčků prací – rozfázování projektu

Tvorba balíčků prací je důležitá s přesahem do případné realizace tak, aby vznikly logické návaznosti prací s možností přenosu odpovědnosti mezi jednotlivými subjekty. Již v přípravě projektu je vhodné zvážit zadání některých balíčků s přesahem do dalších fází, aby byla zajištěna návaznost. Konkrétním

příkladem mohou být projektové práce, kde je nutné zavázat dodavatele i pro budoucí spolupráci v případě realizace projektu, minimálně pro výkon tzv. autorského dozoru.

Schéma 14: Příklady balíčků projektových prací



Zdroj 25: Vlastní zpracování

#### 6.4.2 Stanovení harmonogramu přípravy projektu

Harmonogram projektu musí být stanoven v souladu s časovým nastavením výzvy (podmínkami dotace), reálným trváním určitých činností (např. vlastní projektování) a legislativních lhůt (stavební řízení). Je vhodné tento harmonogram použít i ve smlouvách s dodavateli, aby byli zavázáni k termínům požadovaným poskytovatelem dotace.

#### 6.4.3 Analýza rizik projektu

V rámci přípravy projektu je tvořen též závazný rozpočet pro projektovou žádost, jak již bylo v rámci práce uvedeno, tento rozpočet je častokrát z časových důvodů tvořen z dokumentace pro stavební povolení, případně územní rozhodnutí. Bohužel je však tento rozpočet závazný pro celý dotační projekt. Z těchto důvodů je opravdu důležité provést analýzu rizik projektu, na základě které je v určité míře možné zahrnout tato rizika do rozpočtu projektu.

Tabulka 3: Příklad základní analýzy rizik projektu

<b>ANALÝZA RIZIK</b>	<b>0 %</b>	<b>25 %</b>	<b>50 %</b>	<b>75 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Projekt: VZOROVÝ PROJEKT</b>					
<b>Základní stavební rizika</b>					
Rekonstrukce		X			
Nejasné/problematické základové poměry	X				
Přeložky inženýrských sítí			X		
Zásadní úpravy dispozic (výtahy, PO atd.)	X				
Výměny technologií		X			
Rekonstrukce obvodového pláště					X
Technologicky a technicky složitá stavba	X				
Ztížené podmínky výstavby		X			
<b>Základní organizační rizika</b>					
Rozpočet tvořen z kompletní a odpovídající PD			X		
Riziko vzniku neuznatelných nákladů		X			

Zdroj 26: Vlastní zpracování

Výše je pro příklad uvedena zjednodušená tabulka ke zhodnocení základních rizik projektů, můžeme stanovit postup k jejich předcházení – vytvoření rozpočtové rezervy. Je vhodné se na každý projekt podívat blíže s ohledem na jeho konkrétní specifika a možnosti jeho investora.

Obecně v rámci dotačních projektů není možná tvorba rozpočtových rezerv, nicméně lze použít několik níže uvedených alternativních nástrojů. Je však nutné dodat, že projekt je hodnocen z pohledu ekonomické výhodnosti, proto případné neobhajitelné navýšení rozpočtu může snižovat šanci na přidělení podpory. Opět je tak nutné uvážit konkrétní projekt, možnosti a požadavky investora a podle toho zvolit správný postup. Například můžeme mít projekty, kdy i malá podpora může vést k úspěšné realizaci projektu, a tím pádem je pro nás důležité spíše zvýšení šance na přidělení dotace. V opačném případě můžeme připravovat projekty, kdy investor není schopen zajistit téměř žádné prostředky pro realizaci projektu, proto je nutné projekt připravit i s riziky pro financování z dotačních prostředků tak, aby v případě jeho schválení byla realizace možná a prostředky nám nescházely.



### *Nástroje k tvorbě „rezerv“ projektů:*

- zvýšení uživatelského komfortu výstavbového projektu nad požadovanou mez,
- použití nestandardních technických řešení (oceněny kpl),
- zvýšení obecné cenové hladiny – rizikové z pohledu posouzení projektu.

## **6.5 Ukončení přípravy projektu (odevzdání PŽ)**

Cílem přípravy projektu je odevzdaná projektová žádost. Pokud se podaří odevzdat PŽ, která následně projde do procesu hodnocení, resp. splní kritéria formální přijatelnosti, je to možné považovat za úspěch. Podařilo se nám zpracovat veškeré podklady v souladu s podmínkami danými operačním programem a již nám nezbývá věřit, že projekt obstojí i v konkurenci ostatních projektů. Dalším naším cílem v průběhu této fáze by mělo být připravit projekt pro případnou realizaci. Nebo v případě nepřidělení dotace připravit podklady pro další možné příležitosti i třeba v jiném rozfázování.

### *Cíle této fáze projektu:*

- podání PŽ, která projde do procesu věcného hodnocení,
- připravit projekt pro realizaci,
- využít zpracované podklady v případě neúspěchu projektu.

### *Výstupy této fáze projektu:*

- projektová žádost,
- zpracovaná projektová dokumentace vč. pol. rozpočtu,
- stavební povolení (územní rozhodnutí),
- manuál projektu pro realizaci.

## 7 Závěr

V závěru své diplomové práce bych chtěl shrnout podle mě důležité poznatky z řízení přípravy stavebních projektů, které mohou následně pozitivně ovlivnit budoucnost celého projektu financovaného z podpory (dotace). Zde popsané postupy a poznatky jsem načerpal při práci na přípravě, realizaci projektů a při studiu dané problematiky při přípravě této diplomové práce. Aplikace zde uvedených postupů by podle mého úsudku mohly vést k přípravě úspěšného projektu, předcházet potenciálním rizikům a komplikacím v období realizace projektu.

V rámci mé práce je pracováno s myšlenkou vnímání dotačního projektu, jako nástroje realizace výstavbového projektu, který je řešením daného konkrétního problému investora. Dále je má práce zaměřena na pohled ze strany investora s cílem realizace projektu, resp. řešení daného problému. Z tohoto důvodu může být pohled na celou problematiku odlišný v případě jiného úhlu pohledu, např. dodavatele stavebních prací.

S ohledem na splnění cíle přípravy ekonomicky udržitelného projektu je nutné již od zahájení přípravy projektu dodržovat pravidla daného operačního programu, pro který je projekt připravován. Na dodržování pravidel je pak následně plynule navázáno po případném přidělení podpory (dotace). Důležitou roli hraje též kvalitně zpracovaný položkový rozpočet projektu. Není výjimkou, že je pro projekt závazný rozpočet zpracován již z dokumentace pro stavební povolení, v některých případech i územní rozhodnutí. S ohledem na tuto skutečnost je nutný důraz na vysokou kvalitu jeho zpracování, dále pak musí být zástupce investora (případně i zpracovatel projektové žádosti) seznámen s jeho obsahem, aby bylo zajištěno odpovídající zpracování projektové žádosti.

V rámci časového plánování můžeme zdůraznit nastavení reálného harmonogramu přípravy projektu s přesahem do jeho realizace. Dle mého názoru není vhodné plánovat pouze přípravu projektu, ale je důležité stanovit i rámcový harmonogram realizace. Již v době přípravy lze totiž získat informace o klíčových termínech pro realizaci projektu (např. termín pro ukončení fyzické realizace), ze kterých lze posoudit, zda je náš záměr realizovatelný. Dále je pak vhodné harmonogram projektové přípravy použít ve smlouvách s dodavateli, aby se uvedené termíny staly závaznými i pro ně. V rámci přípravy projektu Rekonstrukce a dostavby Areálu Jinočice jsme dokonce využili ve smlouvách odkaz na oficiální termíny uveřejňované na stránkách poskytovatele dotace (MŠMT), aby se v případě změny termínů smlouvy vždy řídily aktuálními termíny a v případě zkrácení termínů byl dopad přímo na dodavatele.

Správné nastavení kontraktů (smluv a výběrových řízení) je jedním z klíčových kroků k eliminaci rizik projektů. Je vhodné zdůraznit, že za správné je možné považovat pouze vymahatelné smlouvy s odpovídajícím zajištěním případných rizik a jejich kompenzací v případě vzniku problémů (obecně claimů). Nic z tohoto však není možné bez správného postupu v řízení projektu a připravenosti na straně investora. K připravenosti investora je možné uvést připravené standardy a požadavky na výstavbový projekt, které specifikují vlastní podobu a podmínky pro účely využití díla. V rámci řízení projektu se jedná o správné nastavení jednotlivých balíčků činností tak, aby byl možný jasný přenos odpovědnosti za realizaci jednotlivé projektové nebo výstavbové fáze.

Významnou roli v přípravě úspěšného projektu hrají finance na přípravnou fázi projektu. Při vynakládání prostředků do přípravy investičních akcí, pro jejichž realizaci není zajištěno financování, významnou roli bohužel hraje politika. Prostředky pro přípravu projektů se v rámci organizací těžko získávají. A to i přes skutečnost, že pro částečně připravené projekty je vyšší naděje, že se časem objeví správná možnost zajištění financování. Naopak projekty (nebo spíše problémy) bez stanovené koncepce řešení a provedené základní přípravy mají malou šanci být kvalitně připraveny a získat pro realizaci prostředky. Složitě bychom přesvědčovali vedení organizace o vynaložení 20 mil. Kč na zajištění projektové dokumentace a provedení základní přípravy výstavby nového sídla organizace, pokud nemáme zajištěny finance pro jeho výstavbu (řádově 220 mil. Kč). Jistě více politických bodů totiž přinese rozdělení 20 mil. Kč na odměnách zaměstnanců než projektová dokumentace v šuplíku. Dalším problémem je nekonceptní postup mnoha politicky řízených institucí (obce, města, ministerstva, školy, podniky apod.), kdy při výměně vedení bývají často připravené projekty (pokud jsou) nevyužity nebo nejsou dále rozvíjeny novou politickou reprezentací, přestože o jejich potřebnosti není pochyb.

## 8 Seznamy použitých zdrojů, tabulek, grafů, schémat, zkratek

### 8.1 Seznam použité literatury

#### KNIŽNÍ ZDROJE:

KUDA, František, Eva BERÁNKOVÁ a Petr SOUKUP. *Facility management v kostce: pro profesionály i laiky*. Olomouc: Form Solution, 2012. ISBN 978-80-905257-0-2.

TOMÁNKOVÁ, Jaroslava a Dana ČÁPOVÁ. *Management staveb*. Praha: FinEco, 2013. ISBN 978-80-86590-12-7.

PROSTĚJOVSKÁ, Zita. *Management výstavbových projektů*. V Praze: České vysoké učení technické, 2008. ISBN 978-80-01-04142-0.

TICHÝ, Milík. *Projekty a zakázky ve výstavbě*. V Praze: C.H. Beck, 2008, xxvi, 342 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-009-6.

OLERÍNÝ, Milan. *Řízení stavebních projektů: claimový management*. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9888-6.

OLERÍNÝ, Milan. *Řízení stavebních projektů: ceny a smlouvy v zahraniční praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9665-4.

#### AKADEMICKÉ PRÁCE:

VEJVODA, Václav. *Spolufinancování stavebního projektu z fondů Evropské unie*. Praha, 2014. Bakalářská práce. ČVUT v Praze.

#### PUBLIKACE:

*Dlouhodobý - strategický záměr Univerzity Karlovy 2016-2020* [online]. 2015 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://www.cuni.cz/UK-6912.html>

*Pravidla pro žadatele a příjemce, Obecná část: Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, Programové období 2014-2020* [online]. [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_prijemce/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_Prijemce\\_verze\\_4\\_final\\_na\\_web.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Pravidla_pro_zadatele_a_prijemce/Pravidla_pro_zadatele_a_Prijemce_verze_4_final_na_web.pdf)

### INTERNETOVÉ ZDROJE:

Areál Univerzity Karlovy Jionice. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Areál\\_Univerzity\\_Karlovy\\_Jionice](https://cs.wikipedia.org/wiki/Areál_Univerzity_Karlovy_Jionice)

### DOKUMENTY K PROJEKTŮM:

*Architektonická Studie Areál Jionice FSV UK: KONCEPT*. Praha, 2016.

*Prezentace Investičních projektů FSV*. Praha: FSV UK, 2016.

*Prezentace projektu VIA LUCIS*. Praha: ETF UK, 2016.

*Studie proveditelnosti: Areál UK v Jionicích*. Praha, 2016.

*Smlouva o dílo*. In: . Praha, 2016. Dostupné také z: [https://zakazky.cuni.cz/contract\\_display\\_233.html](https://zakazky.cuni.cz/contract_display_233.html)

## 8.2 Seznam použitých zkratk

<b>BOZP</b>	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>DPH</b>	Daň z přidané hodnoty
<b>DPS</b>	Dokumentace pro provádění stavby
<b>DSP</b>	Dokumentace pro stavební povolení
<b>DÚR</b>	Dokumentace pro územní rozhodnutí
<b>DVZ</b>	Dokumentace pro výběr zhotovitele
<b>ETF</b>	Evangelická teologická fakulta
<b>EU</b>	Evropská unie
<b>FSV</b>	Fakulta sociálních věd
<b>GD</b>	Generální dodavatel
<b>HDP</b>	Hrubý domácí produkt
<b>HMG</b>	Harmonogram
<b>HMP</b>	Hlavní město Praha
<b>JŘBÚ</b>	Jednací řízení bez uveřejnění
<b>MHMP</b>	Magistrát Hlavního města Prahy
<b>MŠMT</b>	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
<b>NUTS</b>	Nomenclature des Unites Territoriales Statistiques (Nomenklatura územních statistických jednotek)
<b>NUTS 2</b>	Regiony (soudržnosti)
<b>OP</b>	Operační program
<b>OP VAVPI</b>	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace

<b>OP VVV</b>	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
<b>PM</b>	Project management
<b>PO</b>	Požární ochrana
<b>PVD</b>	Pravidla pro výběr dodavatelů
<b>RUUK</b>	Rektorát Karlovy univerzity
<b>ŘO</b>	Řídicí orgán (pro OP VaVpl a OP VVV MŠMT)
<b>SoD</b>	Smlouva o dílo
<b>TDI</b>	Technický dozor investora (dle Stavebního zákona technický dozor stavebníka)
<b>TEN-T</b>	Trans-European Transport Networks (Transevropská dopravní síť)
<b>TZB</b>	Technická zařízení budov
<b>UK</b>	Karlova univerzita
<b>VŠ</b>	Vysoká škola
<b>VŘ</b>	Výběrové řízení
<b>VZ</b>	Veřejná zakázka
<b>ZŠ</b>	Základní škola
<b>ZVZ</b>	Zákon o veřejných zakázkách

### 8.3 Seznam tabulek

Tabulka 1: Pravidla pro přípravu projektů.....	20
Tabulka 2: Doklady dle stavebního zákona požadované dle metodiky OP VVV.....	25
Tabulka 3: Příklad základní analýzy rizik projektu .....	63

### 8.4 Seznam schémat

Schéma 1: Výstavbový projekt - řešení problému investora.....	4
Schéma 2: Ilustrace okolního prostředí výstavbového projektu .....	7
Schéma 3: Dotace - nástroj realizace .....	9
Schéma 4: Cesta k projektu .....	10
Schéma 5: Průběh projektu.....	12
Schéma 6: Postup Poskytovatele podpory (Řídicího orgánu).....	12
Schéma 7: Průběh hodnocení projektů.....	13
Schéma 8: Průběh a milníky dotačního projektu s výstavbou.....	14
Schéma 9: Ilustrace návaznosti projektových kroků .....	16
Schéma 10: Harmonogram projektové přípravy .....	38
Schéma 11: Koncepce dopravního řešení .....	40
Schéma 12: Balíčky projekčních prací .....	43
Schéma 13: Příklad struktury a kapitol rozpočtu projektové žádosti dotačního projektu .....	46
Schéma 14: Příklady balíčků projektových prací .....	62

### 8.5 Seznam obrázků

Obrázek 1: Možnost ovlivnění nákladů projektu v čase .....	6
Obrázek 2: Mapa lokality.....	33
Obrázek 3: Fotografie současného stavu (leden 2016) .....	35
Obrázek 4: Koncept objemového řešení .....	40
Obrázek 5: Rekonstrukce střechy budova Marathon.....	53
Obrázek 6: Rekonstrukce 6. NP budova Marathon .....	54
Obrázek 7: Rekonstrukce 4. NP budova Marathon .....	54

### 8.6 Seznam příloh

Příloha 1: Vizualizace navrhovaného polyfunkčního objektu FSV.....	72
Příloha 2: Situace – navrhované úpravy areálu Jinonice .....	73



## 9 Přílohy

Příloha 1: Vizualizace navrhovaného polyfunkčního objektu FSV

### AS – VIZUALIZACE

25



FAKULTA  
SOCIÁLNÍCH VĚD  
Univerzita Karlova

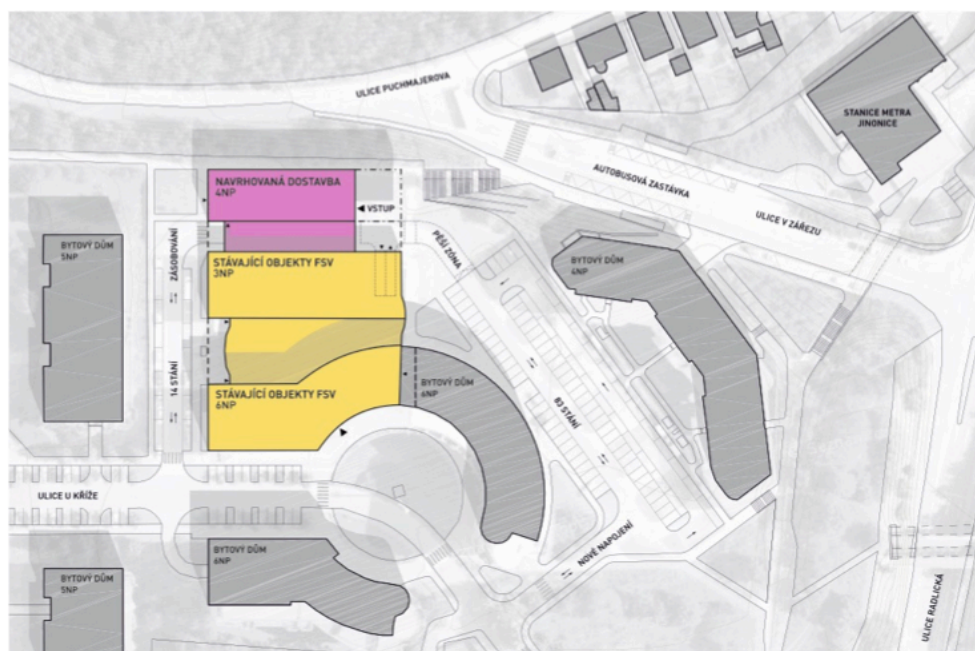


EUROPEAN UNION  
European Structural and Investment Funds  
Operational Programme Research,  
Development and Education



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## AS – SITUACE– návrh



FAKULTA  
SOCIÁLNÍCH VĚD  
Univerzita Karlova



EUROPEAN UNION  
European Structural and Investment Funds  
Operational Programme Research,  
Development and Education



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY