

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kairbekova** Jméno: **Zhansaya** Osobní číslo: **458619**
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**
Zadávající katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví**
Studijní program: **Stavební inženýrství**
Studijní obor: **Management a ekonomika ve stavebnictví**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Výrobní příprava ve stavební firmě

Název bakalářské práce anglicky:

Production Preparation in the Construction Company

Pokyny pro vypracování:

Vymezení základních pojmů v přípravě dodavatele
Činnosti výrobní přípravy ve stavební firmě
Management subdodávek v konkrétní organizaci
Vyhodnocení a závěr

Seznam doporučené literatury:

TOMÁNKOVÁ, J., ČÁPOVÁ, D.: Management staveb. Vyd. 1. Praha: FinEco, 2. vydání 2019. ISBN 978-80-86590-12-7.
OLERÍNÝ, M.: Řízení stavebních projektů (Ceny a smlouvy v zahraniční praxi). Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-665-4.
ROUŠAR, I. Projektové řízení technologických staveb. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2602-1.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Jaroslava Tománková, Ph.D., katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví FSv

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

Datum zadání bakalářské práce: **30.09.2021** Termín odevzdání bakalářské práce: **02.01.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Jaroslava Tománková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

prof. Ing. Renáta Schneiderová Heralová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Jiří Mácá, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně, pouze za odborného vedení vedoucího bakalářské práce Ing. Jaroslavy Tománkové, Ph.D.

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

Datum

podpis

Výrobní příprava ve stavební firmě

Production Preparation in the Construction Company

Anotace:

Tato bakalářská práce se věnuje výrobní přípravě stavebních projektů zhotovitelem stavby. Praktická část se věnuje výrobní přípravě a řízení subdodávek na konkrétním projektu ve stavební společnosti a identifikaci záležitostí, které mohou ovlivnit plnění termínů a výši nákladů v průběhu realizace stavby.

Klíčová slova:

Výrobní příprava staveb, řízení subdodávek, stavební zakázka.

Abstract:

This bachelor's thesis deals with the production preparation of construction projects by the construction contractor. The practical part is devoted to production preparation for a specific project in a construction company and the identification of issues that may affect the fulfillment of deadlines and the amount of costs during the construction.

Keywords:

Production preparation of buildings, construction order.

Poděkování

Děkuji své vedoucí bakalářské práce Ing. Jaroslavě Tománkové, Ph.D. za odborné vedení tvorby bakalářské práce, její cenné rady a připomínky. Dále děkuji firmě GEOSAN GROUP, a.s. za poskytnuté materiály k praktické části této práce.

Obsah

Úvod.....	3
1 Příprava dodavatele stavby	4
1.3 Základní pojmy	4
1.2 Proces přípravy z pohledu dodavatele	6
1.3 Výrobní příprava a realizace	8
1.3.1 Vedení stavby.....	9
1.3.2 Stavební deník a jednoduchý záznam o stavbě.....	10
1.3.3 Kontrolní dny stavby.....	11
1.3.4 Změny během realizace – Claimová agenda.....	12
1.3.5 Kontrolní a zkušební plány	12
1.3.6 Aktualizace časového plánu.....	12
1.3.7 Operativní plán.....	13
1.3.8 Výrobní faktura	15
1.3.9 Fakturace prací.....	15
1.3.10 Dispečerské řízení	16
1.3.11 Předání a převzetí stavby	16
1.3.12 Závěrečné vyhodnocení zakázky	17
1.4 Subdodávky ve stavební firmě.....	17
2 Smluvní vztahy	22
3 Výrobní příprava zakázky v konkrétní stavební firmě	23
3.1 Charakteristika stavební firmy	23
3.2 Průběh výrobní přípravy zakázky	26
3.2.1 Zahájení zakázky, subdodavatelský systém.....	26
3.2.2 Výkaz výměr a podklady pro subdodavatele	26
3.2.3 Poptání subdodavatelů	28
3.2.4 Zpětná vazba a komunikace se subdodavatelem	31
3.2.5 Nabídky subdodavatelů.....	31
3.2.6 Porovnání a vyhodnocení nabídek	32
3.2.7 Jednání se subdodavatelem a projednání alternativního řešení	34
3.2.8 Výběr subdodavatelů	34
3.2.9 Informace o výsledku výběru subdodavatelů.....	36
3.2.10 Místně příslušné subdodavatele	36
3.2.11 Smluvní vztah smlouva vs. objednávka.....	36
3.2.12 Změny v rozsahu a podmínkách plnění subdodavatelů	38
3.2.13 Hodnocení subdodavatelů.....	38
3.2.14 Nákup materiálu pro stavby	39
3.2.15 Schéma etapy realizace	40
4 Závěr.....	44
Citovaná literatura	45
Seznam tabulek.....	47

Seznam obrázků..... 47

Úvod

Z důvodu, že poslední dva roky mám praxi ve stavební firmě a měla jsem možnost nahlížet do způsobu jejího chodu, rozhodla jsem se věnovat ve svojí bakalářské práci reálným zkušenostem, s kterými jsem se potkala ve výrobní přípravě a při řízení subdodávek.

Etapu realizace stavební zakázky je složitý proces, který vyžaduje koordinaci všech činností a účastníků výstavby za účelem kvalitního a včasného dodání stavby.

V teoretické části podrobněji popíšu téma výrobní přípravy stavební zakázky. Uvádím základní pojmy ohledně procesu výstavby, stavby, stavebního objektu, staveniště, dodavatele stavby a subdodavatelů. Mým cílem je shrnutí těchto informací do srozumitelné a strukturované podoby pro další jejich využití v praktické části.

V praktické části se zabývám se výrobní přípravou konkrétní stavební zakázky, kterou jsem si vybrala z důvodu mé účasti při její realizaci.

Cílem práce je poskytnutí možností k nahlížení do chodu výrobní přípravy a řízení subdodávek v konkrétním podniku, následně znázornění interních směrnic, které jsou zaměstnanci dané společnosti povinni prostudovat do přehledných schémat, pro jejich lepší pochopení.

1 Příprava dodavatele stavby

1.3 Základní pojmy

Výstavba je proces, kterým se realizuje záměr označovaný jako výstavbový projekt. Jedná se o investiční projekt, jehož hlavním cílem je zhotovení stavby na vhodném pozemku. Výstavba jako proces prochází jednotlivými fázemi, které jako celek tvoří životní cyklus výstavbového projektu. Zahajuje se první myšlenkou na realizaci projektu a ukončuje se ověřením provozní spolehlivosti stavby vč. vyhodnocení celého projektu. Výstavbu zajišťují účastníci výstavby. (1)

Ve výstavbě je účelné rozlišit řízené procesy, a to:

- *proces navrhování (projektování),*
- *proces realizace návrhů (vlastní výstavba),*

K nim přistupuje řídicí proces neboli

- *management ve výstavbě.* (1)

Základními kritérii úspěšnosti výstavbového projektu je dodržení termínů výstavby, dosažení požadované kvality, nepřekročení plánovaných nákladů a dosažení minimálně plánovaných výnosů. (1)

„Stavbou se podle stavebního zákona (SZ) rozumí veškerá stavební díla, která vznikají stavební nebo montážní technologií, bez zřetele na jejich stavebně technické provedení, použité stavební výrobky, materiály a konstrukce, na účel využití a dobu trvání.“ (1)

Stavební objekt (SO) je prostorově ucelená nebo minimálně technicky samostatná část stavby, plnicí vymezenou funkcí. Ve stavebním objektu mohou být rozmístěny provozní soubory, např. v hale montážního závodu (SO) je umístěna montážní linka (PS). Stavební objekty se třídí dle Jednotné klasifikace stavebních objektů (JKSO). (1)

Stavební práce se třídí dle Třídníku stavebních konstrukcí a prací (TSKP). (1)

Staveniště je místo, na kterém se realizuje stavba nebo udržovací práce a které zahrnuje stavební pozemek, popř. zastavěný stavební pozemek nebo část stavby, popř., i jiný pozemek nebo část jiné stavby (i jiných vlastníků) v rozsahu vymezeném stavebním úřadem. (1)

Údržbu stavby tvoří práce, jimiž se zajišťuje její potřebný stavební stav tak, aby nedocházelo ke znehodnocení stavby a co nejvíce se prodloužila doba její užitelnosti. (1)

Výstavbový projekt je souhrnný proces přeměny myšlenky dané v investičním záměru v provozuschopnou stavbu, která je prostředkem k dosažení finálního cíle projektu. Výstavbový projekt je charakterizován jedinečností podmínek, např. časem, náklady, jakostí, vztahem ke svým cílům, prostředím se zvýšeným rizikem, změnami a specifickou organizací. Především je tedy výstavbový projekt chápán jako neopakovatelný záměr časově vymezený termínem zahájení a termínem ukončení, nikoliv pouze jako projektová dokumentace, které se v českém prostředí říká projekt (angl. *Design*). (1) (2)

Výstavbový projekt obsahuje činností, které je nutno **plánovat, organizovat, financovat, kontrolovat a vyhodnocovat**, tedy regulovat během **životního cyklu projektu**. Je zpravidla členěn do relativně samostatných, ale vzájemně se podmiňujících částí (subprojektů), jako např. zhotovení projektové dokumentace, zajištění dodávky (zadání zakázky), nebo vlastní realizace stavby. (1) (2)

Životní cyklus výstavbového projektu (*Project Life Cycle*) je *sekvence časových období – fází výstavby (případně etap)*. Je možné definovat základní tři fáze životního cyklu stavby:

- **předinvestiční (přípravné) fáze** – v této fázi probíhá formulace investorem cílů projektu, jeho nákladů a výnosů. Tato fáze se ukončuje rozhodnutím o zahájení projektu.
- **investiční fáze** – probíhá ve třech etapách:
 - *investiční přípravou* – etapa končí zadáním realizace stavby dodavatelům a podpisem smlouvy o dílo,
 - *realizační přípravou* – etapa končí zahájením prací na staveništi,
 - *realizací (zhotovením) stavby* na staveništi – do skončení zkušebního provozu a zaškolení uživatelů či personálu provozovatele,
- **fáze užívání (provozování) nebo též ukončování** – v této fázi probíhají ověření provozní spolehlivosti stavby a vyhodnocení (průkazy o dosažení cílů projektu).

(1) (3)

Nevylučuje se to, že jednotlivé fáze projektu se mohou navzájem překrývat. Obvykle se překrývají jednotlivé etapy v investiční fázi nebo realizace s užíváním. (1)

Výstavbové projekty jsou charakterizovány vysokou úrovní rizika zvláště v prvních etapách projektu, která může způsobit selhání v řízení projektu výstavby. Nebezpečí v projektu mohou vyvolat nepředvídatelné potíže, nečekaně dlouhá či komplikovaná správní řízení, nevhodný výběr dodavatelů podle ceny, nikoliv kvality, mimořádně špatné povětrnostní podmínky, apod.

(1)

Dodavatel stavby (také *zhotovitel, uchazeč, stavební podnikatel, zpracovatel, prodávající*). Dodavatelem se rozumí právnická nebo fyzická osoba, která na základě detailního návrhu projektanta dodá potřebné stavební materiály, stroje a zařízení, provádí práce nebo služby podle typu a předmětu smlouvy. Dodavatel, který provede vlastní stavbu a zaručuje za její soulad s projektovou dokumentací a za dodržení standardů (kvalitu), bývá označován jako vyšší, generální či finální dodavatel. V Občanském zákoníku dodavatel stavebního díla má označení jako **zhotovitel**. (1) (3)

Dodavatel nepřímý, subdodavatel, poddodavatel – nenachází se v přímém vztahu s investorem, uzavírá smlouvu v rozsahu dodávky dílčích prací s generálním dodavatelem. Účastníky výstavby jsou mezi sebou spojený dodavatelsko-odběratelskými vztahy, které jsou sestaveny v rámci právních, technických a ekonomických norem. Základní právní normou je občanský zákoník, který definuje druhy smluv a jejich charakter. V praxi se nejvíc vyskytují typy smluv, jako smlouvy o dílo, příkazní, kupní, aj. (1)

1.2 Proces přípravy z pohledu dodavatele

Dodavatel se zúčastňuje výstavbového projektu ve dvou etapách investiční fáze – v etapě realizační přípravy a v etapě realizace stavby. (1)

Dodavatel stavebních prací je zaměřen získat zakázku, tzn. zvítězit ve výběrových řízeních soukromých zadavatelů a v zadávacích řízeních veřejných zakázek, získanou stavbu realizovat v souladu se smlouvou o dílo (dále SoD) a generovat zisk. Proces přípravy obsahuje tyto dílčí činnosti: (1)

- *nabídková příprava,*
- *předvýrobní příprava,*
- *výrobní příprava a realizace.*

V praxi se vyskytuje prolínání daných činností, např. předvýrobní příprava zahrnuje i přípravu nabídkovou, nebo je předvýrobní příprava spojena s výrobní přípravou. (1)

Nabídková příprava je především zaměřena na vypracování úspěšné nabídky, získání zakázky, podpis smlouvy o dílo a generování zisku. Na její zpracování se podílí přípravař, rozpočtář, právník a technolog. Nabídková příprava začíná převzetím podkladů od neveřejného zadavatele a vyzvednutím zadávací dokumentace u veřejné zakázky a končí získáním zakázky a podepsáním smlouvy o dílo. (4)

Důležitými body nabídkové přípravy jsou kontrola projektové dokumentace a zpracování nebo vyplnění výkazu výměr v závislosti na druhu zakázky. Projektová dokumentace ve stavební firmě je rozdělena na dvě části. Jedná se o stavební práce, které stavební firma provádí vlastními pracovníky a práce, které jsou prováděny formou subdodávek. Součástí zpracování nabídky je vytvoření plánu organizace výstavby (dále jen POV). POV obsahuje jednoduchý časový plán stavby a řešení zařízení staveniště. Dále jsou posuzovány podmínky zadavatele a zpracovává se návrh smlouvy o dílo, pokud není smlouva o dílo již součástí zadávací dokumentace. (1)

Do hlavních činností předvýrobní přípravy patří *přípravná opatření pro stavbu, zajištění nosných subdodávek a upřesnění časového plánu*. (4) V rámci přípravných opatření pro stavbu provádí se:

- zajištění povolení nutných záborů dalších ploch mimo obvod stavebního pozemku,
- povolení k užívání přilehlé komunikace a veřejného prostranství,
- na základě zpracování dopravně inženýrského opatření (DIO) vydání dopravně inženýrského rozhodnutí (DIR),
- napojení staveniště na zdroje, tj. elektro silnoproud a přípojku vody,
- odvodnění staveniště,
- zabezpečení sociálního zařízení staveniště. (4)

Při podrobnějším zpracování časového plánu se upřesňují se termíny provádění stavebních prací a termíny nástupu subdodavatelů. Postupně jsou řešeny *hlavní zdroje* provádění stavby (lidé, stroje, materiál, energie). Dále se *zpřesňuje subdodavatelův systém*, při kterém dochází

- k postupnému nasmlouvání subdodávek podle časového plánu a to zejména těch, které plánovaně nastupují na začátku stavby,
- porovnání nákladů na subdodávky s uzavřenou cenou stavby vůči investorovi,
- poptávání dalších subdodavatelů za účelem snížení nákladů. (4)

1.3 Výrobní příprava a realizace

Výrobní příprava navazuje a respektuje podklady z předvýrobní přípravy, ale respektuje zároveň aktuální situaci na stavbě. Začátek etapy je stanoven předáním a převzetím staveniště. Veškeré změny oproti plánovanému průběhu, které probíhají během realizace stavebních prací, je nutné řádně evidovat a veškeré informace je třeba předávat odpovědným osobám ve stavební firmě. Zodpovědnost za ekonomiku stavby, její kvalitu a dodržení podmínek smlouvy o dílo (SoD) nese stavbyvedoucí. (4)

Základním vstupem výrobní přípravy je projektová dokumentace (resp. dokumentace pro provádění stavby), podepsaná smlouva o dílo a vstupy z předchozích etap přípravy: (1) (4)

- *výrobní kalkulace,*
- *subdodávky,*
- *aktuální časový plán,*
- *zařízení staveniště,*
- *projektová dokumentace,*
- *organizace provozu výstavby,*
- *zabezpečení jakosti (a kontrolní a zkušební plán).*

Výstupy dané etapy jsou operativní plány, výrobní faktury, závěrečné vyhodnocení stavby a výsledné kalkulace. (1)

Hlavním úkolem této části přípravy je *zajistit zdroje (lidi, stroje, materiál) a to tak, aby byly ve správný čas na správném místě v potřebném množství a požadované kvalitě.* (1)

Ke korektnímu zajištění zdrojů slouží limitky. Fakticky jsou výstupem z výrobní kalkulace. Dané výstupy jsou limitky potřeb přímých nákladů, tzn: (4)

- *limitka potřeb materiálu,*
- *limitka potřeb strojů,*
- *limitka potřeb profesí.*

Z realizace stavby často vyplývají odchylky, a proto skutečné provádění stavby je především o aktualizacích a operativním řízení. V procesu se zpřesňují jednotlivé dokumenty s ohledem na respekt již zpracovaných základních parametrů přípravy. Typickými příklady změn v důsledku, kterých v praxi nastávají odchylky jsou požadavky zadavatele, vlivy počasí, nedodržení termínu

subdodavatelem, vady projektové dokumentace aj. Povinností dodavatele je podle stavebního zákona realizace stavby v souladu s rozhodnutím nebo jiným opatřením stavebního úřadu a s ověřenou projektovou dokumentací, dodržení obecných požadavků na výstavbu, technických předpisů a norem, zabezpečení ochrany života, zdraví, životního prostředí a bezpečnosti práce.

(1)

Součástí výrobní přípravy je archivace dokladů týkajících se realizace stavby (subdodavatelské smlouvy, převodky materiálu, podklady pro vícepráce, podklady pro účtárnu, doklady o školení pracovníků aj.) a jejich aktualizace podle reálného průběhu výstavby a řešení změn s příslušnými osobami. (1)

1.3.1 Vedení stavby

Stavební zákon stanovuje povinnost stavebního podnikatele, jako zhotovitele stavby zabezpečit odborné vedení provádění stavby stavbyvedoucím. (1)

V průběhu provedení stavby stavbyvedoucí reprezentuje firmu vůči investorovi, dodavatelům, subdodavatelům, úřadům, organizacím a pracovníkům stavby. Zodpovídá za dodržení termínu dle uzavřené smlouvy o dílo s investorem, za řádné provedení díla z technického, technologického a ekonomického hlediska podle projektové dokumentace. Mistři jsou v podřízení stavbyvedoucího, který se v průběhu stavby nachází ve spolupráci s rozpočtářem, přípravářem, právním oddělením podniku, ekonomem, personalistou, účtárnou, oddělením mechanizace a logistiky podniku. (1)

Součástí úkolů stavbyvedoucího je zpracování podkladů pro fakturaci (finanční vypořádání s objednatelem). Průběžně pozoruje a zajišťuje změny, na které následně připravuje spolu s rozpočtářem podklady pro vícepráce (jejich ocenění a evidenci), nebo méněpráce. V případě provedení výrazných změn předává podklady právnímu oddělení pro zpracování dodatků k SoD. Stavbyvedoucí je účastníkem kontrolních dnů stavby, které často i organizuje a vytváří zápis o předmětech jednání. Vede stavební deník a zabývá se zajištěním potřebných dokladů stavby. Při realizaci stavby do povinností stavbyvedoucího patří dodržení platného zákoníku práce a vnitropodnikových předpisů společnosti, zabezpečení BOZP, požární ochrany a ochrany životního prostředí. Stavbyvedoucí též provádí školení, příjem a propouštění dělníků a připravuje mzdové podklady pro jejich následné předání mzdové účtárně. (1)

Povinnosti stavbyvedoucího definuje stavební zákon (§ 153), podle kterého je povinen: (1)

- *řídít provádění stavby v souladu s rozhodnutím nebo jiným opatřením stavebního úřadu a s ověřenou projektovou dokumentací,*
- *zajistit dodržování povinností k ochraně života, zdraví, životního prostředí a bezpečnosti práce,*
- *zajistit řádné uspořádání staveniště a provoz na něm a dodržení obecných požadavků na výstavbu (§ 169), popřípadě jiných technických předpisů a technických norem, zajistit vytyčení tras technické infrastruktury v místě jejich střetu se stavbou, působit k odstranění závad při provádění stavby a neprodleně oznámit stavebnímu úřadu závady, které se nepodařilo odstranit při vedení stavby,*
- *vytvářet podmínky pro kontrolní prohlídku stavby, spolupracovat s osobou vykonávající technický dozor stavebníka nebo autorský dozor projektanta, a s koordinátorem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (z. č. 309/2006).*

Stavbyvedoucímu je zapotřebí zkoordinovat práce subdodavatelů podle potřeb stavby v návaznosti na ostatní probíhající stavební práce. Zpracovává operativní plán (plán úkolů v daném časovém úseku) a za účelem jeho splnění, objednává potřebný materiál a stroje, dále kontroluje jejich dodání. Ve fázi dokončení stavby je stavbyvedoucí spolu s dalšími kolegy povinen zpracovat finální vyhodnocení stavby a podklady pro výslednou kalkulaci. (1)

1.3.2 Stavební deník a jednoduchý záznam o stavbě

Stavební deník nebo jednoduchý záznam o stavbě je základní doklad, zpracovávající se během celého průběhu stavby. Je určen k evidenci všech dokladů stavby a k dennímu zápisu činností vzniklých při realizaci stavby. Záznam ve stavebním deníku probíhá od předání a převzetí staveniště do dokončení stavby, případně do odstranění vad a nedodělků nalezených při kontrolní prohlídce stavby. Musí být k dispozici kdykoli v průběhu stavebních prací všem oprávněným osobám. Každý list stavebního deníku zahrnuje originál a dva průpisy. Zápisy o postupu prací se zpravidla provádějí ve stejný den nebo nejpozději na další pracovní den. Při realizaci jednodušších staveb může dojít do záznamu nejdéle za období jednoho pracovního týdne. (1) (4)

Za okolností, kdy zúčastněné osoby disponují elektronickým podpisem, umožňuje se stavební deník vést elektronickou formou. Oprávněnými osobami pro provádění záznamu do stavebního deníku jsou *technický dozor investora, autorský dozor, pracovníci stavebního úřadu a státního dozoru a pracovníci Státního úřadu inspekce práce nebo Oblastních inspektorátů práce.*

Vedením stavebního deníku nebo jednoduchého záznamu o stavbě se zabývá stavbyvedoucí a odevzdává jej při předání stavby investorovi. Následně objednatel je povinen jej uložit do archivu po dobu 10 let. (1)

Nejprve stavební deník obsahuje protokol o převzetí staveniště. Závěrečné záznamy ve stavebním deníku se týkají odstranění vad a nedodělků, eventuálně kolaudačních závad. Denní záznamy jsou určeny k řízení postupu stavby, řešení nedostatků, zaregistrování změn, kontrole stavby orgány státního dozoru atd. Orgány státní správy, investor, TDI (technický dozor investora) je povinen mít přehled o informacích, které deník obsahuje a k zápisům se vyjadřovat v lhůtě stanovené v SoD. (1)

Členění deníku se skládá ze 3 částí, kterými jsou úvodní listy, denní záznamy a přílohy. (4)

Obsah denních záznamů tvoří postup prací, eventuální reklamace a vícepráce, významné události, bezpečnostní události, trestní události atd. Do denního záznamu se regulárně zapisují: (4)

- jména a příjmení osob zúčastňujících stavebních prací,
- povětrnostní podmínky,
- popis a objem vykonaných prací,
- dodání zdrojů, jejich uložení a montáž.

Přílohy stavebního deníku se obvykle skládají ze samostatných zápisů (zápis z kontrolního dne apod.), kopií smluv nebo protokolů o provedených zkouškách. Přísluší sem záznamy o nástupech, realizovaných pracích a ukončeních působení subdodavatelů. (4)

1.3.3 Kontrolní dny stavby

V rámci kontroly provádění stavby stavbyvedoucí nebo TDI svolávají a řídí kontrolní dny. Konají se nejčastěji 1x týdně. Na kontrolních dnech se projednává společný postup stavby, případné odchylky od plánovaného stavu odpovídající projektové dokumentaci. (1)

Účastníky kontrolních dnů jsou:

- *stavbyvedoucí,*
- *technický dozor investora,*
- *autorský dozor,*
- *zástupci dotčených orgánů a organizací.* (4)

Do problematiky kontrolního dne patří plnění úkolů z minulého zápisu a definování nových. Závěrem je určení pověřené osoby na splnění úkolu a také termín plnění. Z jednání se pořizuje zápis z kontrolního dne. (4)

Zabezpečení kontrolních prohlídek stavby s investorem a stavebním úřadem a předávání části stavby, které budou později zakryté (např. uložení výztuže dle výkresů před betonáží) je také součástí kontrolních činností stavby (1)

1.3.4 Změny během realizace – Claimová agenda

Během realizace stavby dochází často ke změnám, a to jak vyvolaných objednatelem, tak i zhotovitelem. Jedná se o takzvané vícepráce, které dále působí na výslednou cenu stavby, a i na časový průběh stavby. V případě víceprací zhotovují se speciální doklady jmenované dodatky. Dodatky zpracovávají se způsobem podrobného popisu předmětu víceprací, výpočtu cen a odsouhlasení objednatelem. Nerealizované díla, kterým se říká méněpráce řeší stejným postupem jak vícepráce. (4)

Ke změnám vyvolaných zhotovitelem může dojít při nekvalitně vypracované projektové dokumentaci nebo nedostatečné přípravě zhotovitele. Objednatel může například požadovat změnu dispozic u stavebního objektu nebo změnu materiálů. (4)

1.3.5 Kontrolní a zkušební plány

Kontrolní a zkušební plány (KZP) vymezují předmět kontroly nebo zkoušky, typy zkoušek, četnost, formu provedení a dokumentování, ručení atd. Podkladem pro vytvoření KZP jsou české technické normy (ČSN), firemní technologické předpisy (TP), technické a kvalitativní podmínky (TKP). KZP se připravuje samostatně na každou stavbu. Za metodičnost je zodpovědný manažer jakosti. KZP svoji funkci plní při vstupní, mezioperační a výstupní kontrole. (1)

1.3.6 Aktualizace časového plánu

Důležitým bodem při realizaci výstavby je kontrola plnění termínů. V situaci, když dojde k jejich ohrožení je zapotřebí analyzovat odchylky, případně zaktualizovat časový plán, s podmínkou dodržení celkového termínu provedení stavby. (1)

Při revizi stavu plnění se vyskytnou činnosti, které jsou rozestavené, dosud nezahájené, dokončené, nové, problémové aj. U rozestavených činností je třeba mít přehled o zbývajících dobách jejich realizace. Nezahájené činnosti se ověřují dle navržené doby trvání a možnosti jejich zahájení podle plánu. U dokončených činností je potřebné zkontrolovat jejich kvalitu a soulad s projektovou dokumentací. Aktualizace časového plánu realizace následně vede k aktualizaci souvisejících nákladů a potřeb. (1)

V případě nalezení zpoždění se mají učinit potřebná opatření k nápravě např.: (1)

- realizaci souběžně více činností v jednom časovém intervalu,
- v rámci možnosti navýšení množství přidělených zdrojů (pracovníků, strojů),
- úpravou pracovní doby u vybraných profesí (přesčasové práce, práce ve směnách).

Existuje možnost napřed vytvořit několik krizových scénářů a charakterizovat způsoby jejich řešení. Jedná se o předpoklad nejkritičtějších míst plánu, jejich analýzu a zabezpečení podmínek pro jejich včasné plnění. Za účelem posouzení skutečného průběhu realizace se využívají speciální SW nástroje. Výstupem pak je časový plán projektu zpracovaný ve formě síťového grafu a zobrazený ve formě harmonogramu. Harmonogram (HMG) se běžně používá v praxi pro vizuální porovnání časového plánu se skutečným průběhem výstavby. (1)

Aktualizovaný časový plán stavby je základním nástrojem v etapě realizace stavby. Z důvodu neustálého vývoje výstavby kromě aktualizace celkového časového plánu je nezbytné řídit zakázku v kratších časových úsecích (např. čtvrtletí nebo měsíce). Uvedené časové plány jsou „výsekem“ časového plánu stavby, který obsahuje specifikaci stavebních činností. Jsou nazývány operativními plány, popřípadě měsíčními časovými plány objektů. Stavební práce v těchto časových plánech jsou víc specifikovány. (1)

1.3.7 Operativní plán

Operativní plán se považuje za jeden z hlavních nástrojů pro operativní řízení realizace stavby (controlling) a jeho struktura závisí na komplexnosti projektu. Obvykle se operativní plán zpracovává na období jednoho měsíce, říká se mu měsíční operativní plán a plánuje se v týdnech. Týdenní časové plány (plánují se ve dnech) se vyskytují jak u krátkodobých, tak i u složitějších staveb, na stísněných staveništích nebo při použití drahých technologií. Operativní plán je možno rozdělit na plán úkolů a plán potřeb. Výstupem pak slouží přehled plánovaných úkolů (činností) v čase a k nim vybilancovaných potřeb. (4) (1)

Operativní plán v části plánu úkolů sděluje celkové úkoly, jeho již provedené části, rozvržení v daném časovém úseku (čtvrtletí, měsíc) a zbývající množství. Tímto je zabezpečen potřebný přehled o plnění úkolů, vazba na výchozí podklady a je možná kontrola formální správnosti. (1)

Operativní plán stanovuje objem výroby, potřeby a náklady rozdělené v časovém období. Obvyklé množství předpokládaného objemu výroby je v technických měrných jednotkách a v jednotkách finančních. (1)

Hlavními podklady pro kompletaci operativního plánu jsou: (4)

- *projektová dokumentace,*
- *časový plán stavby,*
- *výrobní kalkulace,*
- *stav disponibilních kapacit,*
- *přehled dosud provedených prací.*

Operativní plán je propojen s dalšími dokumenty stavby a je ovlivněn chodem firemního řízení. Vady v plnění operativního plánu by měly být srovnány v následujícím období operativního plánu. (1)

Controlling se osvědčuje ve výstavbových projektech, které využívají základní nástroje operativního řízení – výrobní kalkulaci, operativní plán a výrobní fakturu. V rámci stavební společnosti se operativní plány jednotlivých staveb se zpracovávají do jednoho výrobního operativního plánu firmy, který pak poskytuje stavbám plynulou realizaci a zároveň zajišťuje rovnoměrnost zdrojů – potřeb (dělníků, materiálů, strojů). (1)

Zkracování lhůty výstavby představuje snahu o snížení nákladů na stavbu. V důsledku čehož zvyšuje se objem stavební výroby a koncentrace zdrojů na jednotku času. Vlivem těchto okolností stoupají požadavky na řízení a vyžaduje se kvalitnější logistika stavby. Hlavním úkolem se tak stává zajištění potřebného množství materiálu a jeho umístění na potřebné místo zpracování bez meziskladování. Dnešní technologie tyto postupy usnadňují a umožňují různé výstupy potřeb pro zpracování operativního plánu. (1)

Tímto postupem se získávají výstupy pro všechny stavby prováděné v daném časovém úseku v jediném souboru v celé firmě. Výsledně logistika staveb je vysoce efektivní, neboť daný jednotný soubor umožňuje společné výstupy potřeb všech staveb v daném časovém období (nejčastěji měsíc, týden). Vhodný software pomáhá zabezpečovat potřebný materiál pro více

staveb. Touto cestou je možno dosáhnout lepší kontroly procesu zásobování a nedochází k nevhodnému objednávaní materiálu (zásoby se snižují). (1)

Českými produkty pro řízení staveb jsou programy, jako je KROS, Callida a BuildPower.

1.3.8 Výrobní faktura

Výrobní faktura uvádí plánované vlastní náklady a potřeby na skutečně provedený objem provedených prací, obvykle v období jednoho měsíce. (1) Zpracování výrobní faktury vychází ze soupisu skutečně provedených prací. (4)

Výrobní faktura je vnitropodnikový doklad, který slouží pro porovnání plnění plánu stavby ve výkonech, ekonomických ukazatelích, porovnání plánované a skutečné spotřeby materiálu, odpracovaných hodin dělníků i strojů. (1)

Výrobní faktura funguje jako podklad pro průběžné posuzování ekonomických výsledků stavby a k aktualizaci operativních plánů. (4) Z důvodu, že primárním cílem je pozitivní ekonomický výsledek stavby, výrobní faktura může fungovat jako podklad pro vytýkácí řízení vedoucího útvaru s osobou zodpovědnou za realizaci stavby z hlediska nákladů, termínů apod. Při vytýkáčím řízení se zdůvodňují odlišnosti reálných nákladů oproti navrženým nákladům vztaženým k množství skutečně realizovaných prací za daný časový úsek. (1)

Současné softwary pro oceňování stavební výroby poskytují modul výrobní faktury. Ten je propojen s rozpočtem, fakturací, výrobními kalkulacemi, operativním plánem, časovým plánem stavby a účetnictvím. (1)

1.3.9 Fakturace prací

Ve smlouvě o dílo mezi objednatelem a zhotovitelem je zpravidla určen postup postupného splacení realizovaného díla. Podkladem pro průběžné zaplacení provedených prací za dané období slouží soupis skutečně provedených prací, který připravuje stavbyvedoucí a odsouhlasuje objednatel. Odsouhlasený soupis skutečně provedených prací se oceňuje na základě jednotkových cen položkového rozpočtu. Dále účtárna soupis používá pro vyhotovení faktury za skutečně provedené práce. (1)

1.3.10 Dispečerské řízení

Stavba a její provedení potřebuje neustálé plánování. Někdy se stavební činnosti se nedaří provádět podle plánu a je nezbytné zasahovat okamžitě. Uvedené zasahování se označuje jako dispečerské řízení. Toto řízení často probíhá z úrovně managementu společnosti (např. výrobní ředitel, vedoucí mechanizačně dopravní správy) za účelem splnění dohodnutých úkolů v SoD úkolů a získání optimalizací v podniku.

Dispečerské řízení umožňuje uskutečnit plánovaný průběh stavby, a to jednak z hlediska výkonů tak i nákladů. Výše uvedené řízení se věnuje záležitostem jako koordinace zásobování, použití dopravních prostředků, strojů, nástupy subdodavatelů. K řešení vyskytujících se problémů má často dispečer má v dispozici jen hodiny nebo dny. Dispečer pomáhá stavbyvedoucímu s řešením vzniklých záležitosti, které zasahují nad rámec jeho pravomocí a možností. Dispečerské řízení se koná na veškerých stavbách a v každé společnosti. Záležitosti, které nelze vyřešit v rámci dispečerského řízení se předávají na vyšší organizační úroveň společnosti, kde se navrhnou opatření řešící následky vzniklé situace. (1)

1.3.11 Předání a převzetí stavby

Dokončenou zakázku zhotovitel předává, následně ji objednatel přejímá. V souvislosti s danou skutečností se sepisuje protokol o předání a převzetí stavby. Termín kdy stavba bude připravená k předání dodavatel zaznamenává ve stavebním deníku. U větších staveb se nejdříve konají tzv. předpřejímky. Spolu s předávacím protokolem se zpracovává i seznam předávaných podkladů a dokumentů. V seznamu dokumentů se zejména vyskytují doklady jako výsledky požadovaných a předepsaných zkoušek, revizní zprávy, popřípadě dokumentace skutečného provedení stavby, geodetické zaměření aj. K veškerým zařízením zabudovaným v objektu se zpravidla předávají návody k obsluze a protokoly o jejich vyzkoušení. Investor zároveň obdrží doklady o jakosti použitých materiálů, stavební deníky, zprávu zhotovitele o kvalitě a prohlášení o shodě. Skutečné předání a převzetí stavby se koná v přítomnosti smluvních stran na místě stavby. Do obsahu předávacího protokolu obvykle patří informace o účastnících přejímky, předmětu přejímky, hlavních termínech stavby, soupis předávaných podkladů pro investora, seznam zjištěných závad s termíny jejich likvidace. Objednatel by měl v neposlední řadě vyhotovit prohlášení, že stavbu přejímá (popř. důvody nepřevzetí stavby). Předání a převzetí stavby, které probíhá bez zjevných komplikací reprezentuje úspěšné dokončení stavby

a spolehlivou stavební firmu. V ojedinělých případech, kdy kolaudace stavby zhotovitelem je zahrnuta ve smlouvě, dílo se předává až po získání kolaudačního souhlasu. (1)

1.3.12 Závěrečné vyhodnocení zakázky

Během výstavby je trvale sledován ekonomický stav zakázky. Výhodiskem pro průběžný monitoring ekonomické situace zakázky je výrobní faktura. Po dokončení stavby a předání díla manažer stavby ve spolupráci s oddělením přípravy, rozpočtů a ekonomickým úsekem zpracovává výsledné kalkulace pro stavební práce a závěrečné vyhodnocení stavby. Výsledná kalkulace se určuje na základě skutečných nákladů na kalkulační jednici, dále se po odsouhlasení vedením převádí se do firemní databáze. Výrobní kalkulace budoucích zakázek se následně zakládají na skutečných normativních podkladech. Závěrečné vyhodnocení zakázky je dalším výstupním interním dokladem, který je určen pro hrubou kontrolu předpokládaných nákladů, porovnání se skutečností na stavbě a zahrnuje veškeré vykonané změny stavby v průběhu realizace. Používá se tudíž pro zpětnou vazbu především mezi vlastní realizací a nabídkovou přípravou. (1)

Závěrečné hodnocení se neomezuje jenom na posouzení ekonomického výsledku stavby, ale i na celkové vyhodnocení zakázky z aspektu technického, technologického, organizačního, smluvního, environmentálního a BOZP. Vyhodnocuje se jednání nikoli jen subdodavatelů, ale i investora, organizace stavby, výrobní a předvýrobní příprava, využití technologie a vazby na realizované smluvní vztahy. (1)

Výstup hodnocení tvoří skutečné podklady a údaje pro budoucí stavební zakázky a nabídková řízení těchto zakázek. Podklady nadále fungují jako zpětná vazba pro snížení rizik na dalších zakázkách, používají se pro tvorbu ukazatelů z uskutečněných staveb pomocí prověřených výrobních faktur. Toto hodnocení je podnětem pro marketingovou strategii stavební společnosti a slouží pro obnovu informační a normativní základny. Vyhodnocení se konzultuje v rámci podniku s potřebnými útvary firmy podle významnosti zakázky. (1)

1.4 Subdodávky ve stavební firmě

Subdodávkou je specializovaná práce, kterou zhotovitel neprovádí nebo v daném období nedokáže zabezpečit, popř. náklady na vlastní provedení jsou vyšší než subdodavatelská cena. Procesy jako obstarávání, výběr, hodnocení a vlastní řízení subdodávek zřetelně ovlivňují

konečný ekonomický výsledek stavební zakázky. Přibližně 60% - 80% objemu stavebních a montážních prací na běžné zakázce tvoří subdodávky. Toto procento je vázané na počet a specializaci pracovníků v dělnických profesích stavební firmy, typ stavby a závisí také na určitých podmínkách zhotovitele díla. V rámci výběru konkrétního subdodavatele specializované práce generální dodavatel provádí výběrové řízení v rozsahu daném ověřenou projektovou dokumentací a dalších podmínkách daných zakázkou. Úlohou subdodavatele je před podpisem první SoD předložit svou kvalifikaci (výpis z obchodního rejstříku, živnostenský list a jiné požadované informace). (1)

Subdodávky se řeší ve všech činnostech přípravy.

Nabídková příprava

- Zde se jedná o poptání subdodavatelů za účelem zjištění jejich nabídkové ceny, která je podkladem pro budoucí cenu stavby ve zpracovávané nabídce,
 - v této fázi se subdodávky neobjednávají, pouze se zjišťuje informace o případné ceně,
 - u podstatných subdodávek se poptávají až 3 různé potencionální subdodavatele.
- (1)

Předvýrobní příprava

- Podrobnější smluvní zajištění subdodávek zvláště těch plánovaných na začátek stavby,
- probíhá porovnání nabídkových cen subdodavatelů s konečnou cenou podle SoD, položkovým rozpočtem nebo kalkulací nákladů stavby,
- opětné porovnání jednotlivých subdodavatelů, příp. poptání dalších z důvodu snížení nákladů (podmínkou je zajištění přehledu již poptaných a vyhodnocených subdodávek stavby s vyznačením již objednaných subdodavatelů), (1)

Realizace stavby

- řízení subdodávek je obvyklé svěřeno oprávněné osobě, zejména stavbyvedoucímu, který zpravidla zajišťuje:
 - stavební připravenost pro danou subdodávku,
 - včasný nástup subdodavatele,
 - předání staveniště,
 - operativní řízení subdodavatelských prací v souladu s dalšími aktivními činnostmi na stavbě a podmínky pro řádné dokončení díla,

- kontrolu postupu a jakosti práce,
- převzetí řádně dokončené subdodávky.
- průběžná aktualizace subdodávek (dodatky) podle změn požadovaných investorem nebo podle případných změn vzniklých během provedení stavby
- následná poptávka, výběr a smluvní zabezpečení subdodavatelů u prací, které jsou na stavbě realizovány až později nebo vzniklých nad původní rámec při nedostačující kapacitě vlastních zdrojů. (1) (4)

Za účelem zabránění rizikům plynoucích z výběru subdodavatelů jak v průběhu výběrového řízení, tak během provedení stavby, jsou práce a dodávky, pokud je to možné, zajišťovány ověřenými subdodavateli. Ve výsledku výrazně klesá riziko z neplnění povinností, z důvodu, že základní hodnotící kritéria, jako cena, kvalita realizovaných prací a spolehlivost již byly ověřeny v předešlých projektech. (5)

Během přezkoumávání předložených nabídek od subdodavatelů spolu s prověřováním jejich způsobilosti plnit závazky se pro „kmenové subdodavatele" aplikují níže uvedená hodnotící kritéria. Tato hodnotící kritéria lze uplatnit k revizi veškerých prací a výkonů subdodavatelů, nezávisle na objemu prací, jejich osobitostech a využitém typu smlouvy. (5)

Tabulka 1: Hodnotící kritéria (5)

Hodnotící kritéria	Vysvětlení kritérií a jejich použití
Zpracování roční rámcové smlouvy se subdodavatelem	Aplikovatelné pro některé opakované projekty (nákupní řetězce) případně pro specializované činnosti (technika prostředí).
Zkušenosti se subdodavatelem v předešlých projektech	Přezkoumání podkladů a referenčních společných staveb.
Výskyt a řešení závad během záručního období	Reference z předešlých společných projektů.
Odstranění vad a nedodělků	Reference z předešlých společných projektů.
Poměr ceny a realizované práce	Za okolností rostoucích cen kontrola současných nabídkových cen subdodavatele, jednání o podané nabídce. Zhodnocení kvality realizovaných prací z předchozích projektů.

Ověření nabídek subdodavatelů vyžaduje zejména zohlednění těchto hodnotících kritérií: (5)

- formální revize nabídek,
- numerická kontrola nabídky,
- schopnost subdodavatele práci realizovat,
- slevy pro realizování prací,
- sumární vyhodnocení nabídky.

Za účelem revize jednotlivých činností v souvislosti s nabídkami subdodavatelů, bez ohledu na typ smlouvy a podmínky, lze uplatnit níže uvedenou tabulku. (5)

Tabulka 2: Kritéria pro hodnocení subdodavatele (5)

Kritéria pro hodnocení subdodavatele	Vysvětlení kritérií
prověřování subdodavatele	
Způsobilost subdodavatele provádět práce	Přezkoumání referenci a následné porovnání a s dalšími nabídkami.
Technické a ekonomické předpoklady subdodavatele k realizování díla	Prověření, zda subdodavatel již realizoval obdobné práce včetně úspěšnosti daných prací. Ověření výsledku hospodaření, stavu mechanizace a zaměstnanců.
formální revize nabídek	
Kompletnost nabídky subdodavatele	Přezkoumání nabídky eventuálně její projednání s uchazečem.
Realizace prací subdodavatelem ve vlastní režii	Ověření kapacit uchazeče, popřípadě vyloučení dalších subdodávek
Změny v textu nebo ve výkazech výměr	Ověření, zda provedené změny pro dodavatele jsou akceptovatelné a nezvětšují jeho smluvní riziko.
numerická kontrola nabídky	
Neoceněné položky v nabídce	Docenění chybějících položek, nabídka upravené ceny
Nalezení početních chyb v nabídce	Korekce chyb v nabídce, nabídka upravené ceny

Porovnání jednotkových cen uchazeče s ostatními nabídkami	Porovnání zřetelných odlišností od průměrných cen. Prověření reálnosti nabídky, zda ceny nejsou spekulativní.
další kritéria hodnocení subdodavatele	
Uplatnění slevy pro nabídku, případně pro vícepráce a dodatky	Porovnání s ostatními nabídkami, jednání s uchazečem.
Zádržné z plateb	Porovnání s ostatními nabídkami, jednání s uchazečem.
Souhlas se SoD	Vysvětlení v průběhu přímého jednání s uchazečem.
sumární vyhodnocení nabídky	
Seznam otázek na konzultování s uchazečem	Interní vymezení maximálních cen pro jednání s uchazečem.

Při dokončení stavby dochází k závěrečnému vyhodnocení subdodavatelů na dané zakázce ve firemní databázi subdodavatelů (na základě kritérií jako dodržení ceny včetně požadavků na vícepráce, jakost realizovaných prací, dodržení termínů a souhrnná kvalita spolupráce), která je pak východiskem pro budoucí zakázky. (1) (4)

Snaha stavebních firem zadávat práci prověřeným osobám vede k záznamu všech podstatných skutečností a vytvoření spolehlivého okruhu subdodavatelů. Negativní výsledek hodnocení může být důvodem k neuskutečnění budoucí spolupráce nebo může varovat stavební firmu, aby věnovala mimořádnou pozornost při případné další smlouvě s daným subdodavatelem. (1)

2 Smluvní vztahy

Požadovanou odborností pro koordinaci a kompletaci smluvních závazků obvykle disponuje obchodník nebo právník. (1)

Pokud subjekty uzavírají smlouvu v České republice, pak daná smlouva se řídí českým právem. Dříve v případě právnických osob, které byly zapsané v obchodním rejstříku, se smlouvy uzavíraly v souladu s obchodním zákoníkem. V okamžiku, když alespoň jedna strana byla fyzickou osobou, smlouvy podléhaly řízení občanským zákoníkem. (3)

Od 1.1.2014 nabyl platnosti nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb., který sjednotil závazkové právo pro fyzické a právnické osoby. Terminologicky a obsahově se právní úprava závazkových vztahů v aktuálním zákoníku zřetelně se liší od dřívějšího znění v občanském zákoníku č. 40/1964 Sb. nebo obchodním zákoníku č. 513/1991 Sb. (1)

Občanský zákoník poskytuje možnost uzavření *smlouvy o smlouvě budoucí*. Uvedená smlouva zavazuje jednu nebo více smluvních stran uzavřít po vyzvání v dohodnuté době budoucí smlouvu minimálně s obecně ujednaným obsahem. Následně zavázané straně vzniká povinnost uzavřít smlouvu s oprávněnou stranou bez zbytečného odkladu od okamžiku, kdy je k tomu vyzvána. (1)

Ve výstavbě se nejčastěji rozlišují tyto tři druhy smluv:

- **smlouva kupní**, kupní smlouvou se prodávající zavazuje odevzdat kupujícímu předmět koupě (movitá nebo nemovitá věc) a kupující se zavazuje předmět koupě převzít a zaplatit za něj prodávajícímu kupní cenu (§ 2079 OZ), (1)
- **smlouva o dílo**, smlouvou o dílo se zavazuje zhotovitel objednateli, že pro něj provede určité dílo na svůj náklad a nebezpečí a objednatel se zavazuje dílo převzít a zaplatit dohodnutou cenu (§ 2586. OZ), dílem se rozumí zhotovení určité věci, údržba, oprava nebo úprava věci, ale i činnost s nehmotným výsledkem (např. SW), dílem je vždy zhotovení, údržba, oprava nebo úprava stavby (zvláště řešeno v §§ 2623–2630 OZ), (1)
- **smlouva příkazní** na zastupování investora ve správním řízení, při kontrolních činnostech apod., příkazní smlouvou se zavazuje příkazník, že pro příkazce osobně obstará určitou záležitost a příkazce uhradí příkazníkovi účelně vynaložené náklady, i když se výsledek nedostavil. (§§ 2430–2444 OZ). (1)

Klíčovými body smluv obvykle jsou: (1)

- ztotožnění smluvních stran,
- vymezení předmětu plnění smlouvy,
- určení celkové smluvní ceny, popřípadě způsob jejího stanovení,
- vymezení termínu plnění předmětu smlouvy,
- platební podmínky.

Požadavky na subdodavatele jsou často obsahem tzv. *Všeobecných smluvních podmínek*, které uchazeč obdrží v rámci zadávacího řízení. (5)

3 Výrobní příprava zakázky v konkrétní stavební firmě

V dané kapitole bych se ráda věnovala výrobní přípravě stavební zakázky v konkrétní stavební firmě.

3.1 Charakteristika stavební firmy

Obchodní firma: GEOSAN GROUP a.s.

Sídlo: U Nemocnice 430, Kolín III, 280 02 Kolín

Identifikační číslo: 281 69 522

Datum vzniku: 15. října 2007

Zápis do Obchodního rejstříku: u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 12 459

Korespondenční adresa: U Průhonu 1516/32, 170 00 Praha 7

Telefon: +420 246 006 111

Web: www.geosan-group.cz

Email: vedeni@ggcz.eu

ID datové schránky: i7vcy29

Předmět podnikání:

- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Projektová činnost ve výstavbě
- Geologické práce
- Výkon zeměměřických činností
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení

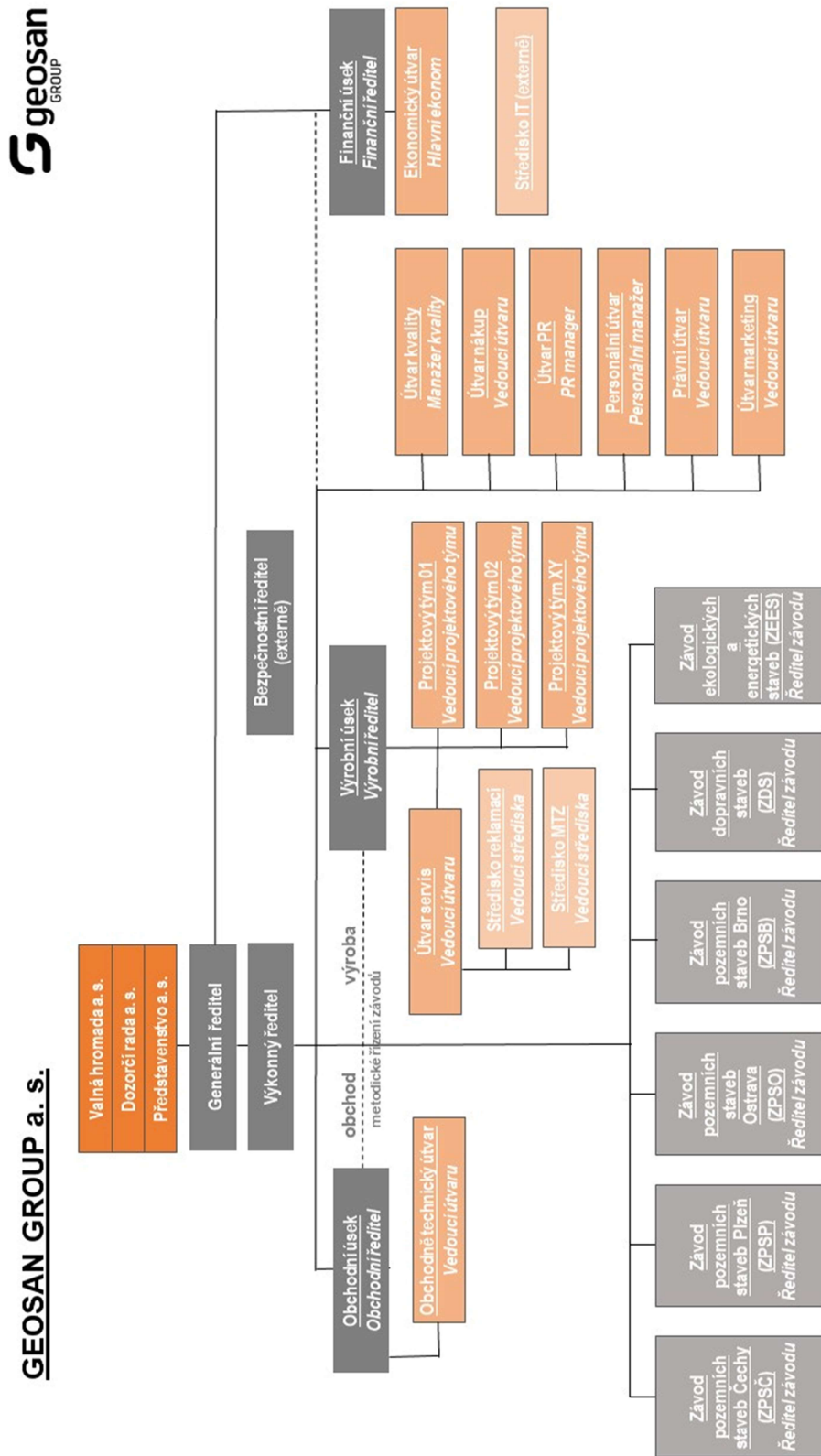
Společnost GEOSAN GROUP a. s. je stavební firmou původem z Kolína, ze které se postupně vyvinula společnost s celorepublikovou působností. Považuje se za finančně silnou stabilní společnost, která zpracovává větší projekty. Firma je především zaměřena na generální dodávku stavebních prací. Společnost se konkrétně specializuje na *bytovou, občanskou a průmyslovou výstavbu, sanace starých ekologických zátěží a rekultivace, vodohospodářské a dopravní stavby*. (6)

Na obrázku 1 je znázorněn přehled organizační struktury společnosti, ve které valná hromada představuje nejvyšší orgán společnosti. Akcionáři zde se podílejí na řízení společnosti. Dozorčí rada reprezentuje kontrolní orgán společnosti, tzn., dohlíží na chod společnosti, soulad s jejími stanovami a příslušnými obecně závaznými právními předpisy. Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, zabývá se řízením činnosti společnosti a zastupuje ji vůči třetím osobám. Funkce výše uvedených orgánů je regulována stanovami akciové společnosti a příslušnými právními předpisy. Ve společnosti je vytvořena pozice generálního ředitele, kterého stanovuje a odvolává představenstvo společnosti. Výkonný a finanční ředitel jsou přímo podřízeni generálnímu řediteli. (7)

Největší organizační jednotku společnosti představuje úsek. Společnost je rozdělena na 3 úseky, kterými jsou výrobní, obchodní a finanční úsek. V jejich čele stojí příslušný ředitel. Následujícími organizačními jednotkami ve společnosti jsou: (7)

- závod, vedený ředitelem závodu,
- region, vedený ředitelem regionu,
- útvar, řízený vedoucím útvaru (vedoucí útvaru, hlavní ekonom, manažer kvality, personální manažer, PR manager, apod.),
- středisko/tým, apod., řízený vedoucím (např. vedoucí střediska, vedoucí projektového týmu, vedoucí nabídkového týmu, vedoucí MTZ, apod.).

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti (8)



Stav k 3. 12. 2020

3.2 Průběh výrobní přípravy zakázky

3.2.1 Zahájení zakázky, subdodavatelský systém

Po převzetí podkladů od nabídkového týmu projektový tým rozdělí zakázku na kompletní dodávky (dodávka materiálu včetně práce) a na dělené dodávky (dodávky, u kterých materiál nakupuje firma a práci provádí subdodavatelé) ve spolupráci s ÚN (útvarem nákup). Projektový tým následně prezentuje doporučený subdodavatelský systém celkové zakázky, včetně termínů výběrových řízení a provedení dílčích činností nebo materiálů, útvaru nákup, vedení závodu/regionu a garantovi nabídky za účelem eventuálního doplnění. (9)

Subdodavatelský systém spolu s harmonogramem výběrů se umísťuje na server firmy a průběžně se aktualizuje. Při návrhu subdodavatelského systému projektový tým vychází z podkladů fáze nabídky. Projektový tým má k dispozici možnost úpravy činnosti v SUB systému (subdodavatelský systém) v souvislosti s postupem výstavby. (9)

3.2.2 Výkaz výměr a podklady pro subdodavatele

Výkaz výměr se rozdělí projektovým týmem na dílčí činnosti. Ke každé položce do samostatného sloupce se napíše název odpovídající profese, jak je znázorněno v ukázkovém příkladu filtrování vnitřních dveří v tabulce 3. Toto umožňuje snadné filtrování položek po profesích, přičemž výchozí rozdělení poskytuje nabídkový tým. (9)

Zodpovědnou osobou za náležitou přípravu a kompletnost podkladů k jednotlivým výběrovým řízením subdodávek je vedoucí projektového týmu. Dělené dodávky se rozčlení na položky materiálů a práci. Poptání subdodavatelé ocení ve výkazu výměr obě části dělené dodávky. (9)

Součástí činností projektového týmu je vytvoření poptávkového dopisu se zřetelem na podmínky konkrétní zakázky. (9)

Tabulka 3: Výkaz výměr (10)

PRAHA, REKONSTRUKCE BUDOVY PRO ...
SO_01.1: Stavební část

Poř. Kód	Popis	Komentář	Ozn.	M.J	Výměra	Jedn. cena	Cena	Filter
1.	D.70.1 Dveře dřevěné vnitřní bazilí specifické viz tabulky výrobu. Pokud není uvedeno jinak, jednotková cena zahrnuje dodávku / montáž včetně všech pomocných konstrukcí a prací.							
	Dveře jednokřídlé otočné 700 x 1970 mm			kus	3,0			Dveře vnitřní
2.	D.70.2 povrchová úprava CPL zámek vložkový (včetně vložky)	včetně povrchové úpravy, rozměr 700x1970 mm		kus	3,0			Dveře vnitřní
3.	D.70.3 Ocelová zárubeň do příčky tl. 100 mm			kus	3,0			Dveře vnitřní
4.	D71.1 Kování křídla-křídla, povrchová úprava broušená nerez Dveře jednokřídlé otočné 700 x 1970 mm povrchová úprava CPL WC zámeček			kus	5,0			Dveře vnitřní
5.	D71.2 Ocelová zárubeň do příčky tl. 100 mm	včetně povrchové úpravy, rozměr 700x1970 mm		kus	5,0			Dveře vnitřní
6.	D71.3 Kování křídla-křídla, povrchová úprava broušená nerez, WC set			kus	5,0			Dveře vnitřní
7.	D.80.1 Dveře jednokřídlé otočné 800 x 1970 mm			kus	11,0			Dveře vnitřní
	povrchová úprava CPL zámeček vložkový (včetně vložky)							
8.	D.80.2 Ocelová zárubeň do příčky tl. 150 mm	včetně povrchové úpravy, rozměr 800x1970 mm		kus	11,0			Dveře vnitřní
9.	D.80.3 Kování křídla-křídla, povrchová úprava broušená nerez			kus	11,0			Dveře vnitřní
10.	D.80a.1 Dveře jednokřídlé otočné 800 x 1970 mm			kus	1,0			Dveře vnitřní
	povrchová úprava CPL zámeček vložkový (včetně vložky); včetně dřevěného prahu s těsněním; vážená neprůzračnost min. Rw 35dB							
11.	D.80a.2 Ocelová zárubeň do příčky tl. 150 mm; a těsněním pro dveře s váženou neprůzračností min. Rw 35dB	včetně povrchové úpravy, rozměr 800x1970 mm		kus	1,0			Dveře vnitřní
12.	D.80a.3 Kování křídla-křídla, povrchová úprava broušená nerez			kus	1,0			Dveře vnitřní
13.	D.80b.1 Dveře jednokřídlé otočné bezpečnostní 800 x 1970 mm			kus	2,0			Dveře vnitřní
	povrchová úprava CPL zámeček vložkový (včetně vložky)							
14.	D.80b.2 Ocelová zárubeň bezpečnostní do příčky tl. 150 mm	včetně povrchové úpravy, rozměr 800x1970 mm		kus	2,0			Dveře vnitřní
15.	D.80b.3 Kování bezpečnostní křídla-křídla, povrchová úprava broušená nerez			kus	2,0			Dveře vnitřní
16.	D.81.1 Dveře jednokřídlé otočné 800 x 1970 mm			kus	3,0			Dveře vnitřní
	povrchová úprava CPL WC zámeček							
17.	D.81.2 Ocelová zárubeň do příčky tl. 150 mm	včetně povrchové úpravy, rozměr 800x1970 mm		kus	3,0			Dveře vnitřní
18.	D.81.3 Kování křídla-křídla, povrchová úprava broušená nerez, WC set			kus	3,0			Dveře vnitřní
19.	D.82.1 Dveře jednokřídlé otočné 800 x 2200 mm			kus	4,0			Dveře vnitřní
	zámeček vložkový (včetně vložky)							
20.	D.82.2 Ocelová zárubeň do příčky tl. 150 mm	včetně povrchové úpravy, rozměr 800x2200 mm		kus	4,0			Dveře vnitřní
21.	D.82.3 Kování křídla-křídla, povrchová úprava broušená nerez			kus	4,0			Dveře vnitřní
22.	D.84.1 Dveře jednokřídlé otočné s nadsvětlíkem 800 x 1970 mm, celková výška 2650 mm			kus	1,0			Dveře vnitřní
	povrchová úprava CPL zámeček vložkový (včetně vložky)							
23.	D.84.2 Ocelová zárubeň do příčky tl. 150 mm s nadsvětlíkem	včetně povrchové úpravy, rozměr 800x2650 mm, dveře v. 1970 mm		kus	1,0			Dveře vnitřní

3.2.3 Poptání subdodavatelů

Úkolem projektového týmu je zaslání potřebných podkladů osloveným subdodavatelům spolu s vytvořeným poptávkovým dopisem pro konkrétní zakázku, jak je znázorněno níže na obrázku 2. Do výše uvedených pokladů především patří schválená realizační PD, stavební povolení včetně souvisejících dokladů, termíny realizace činností atd. (9) Dané prvky se zkompletují do poptávkového emailu a rozešlou se jednotlivým subdodavatelům, viz. příklad na obrázku 3.

Součástí subdodavatelského systému jsou: (9)

- SUB, kteří zpracovali nabídku nebo byli poptáni v nabídkové přípravě.
- SUB navržení projektovým týmem.
- SUB účinkující v místě stavby.
- SUB navržení Garantem nabídky.
- SUB navržení útvarem nákup.
- SUB navržení vedením závodu nebo vedením společnosti.
- SUB požadovaní objednatelem.

V případě že to objednatel umožní, projektový tým žádá subdodavatele o variantní nacenění výhodnějšího řešení zadání například z časového, cenového apod. hlediska. (9)

Poptávky včetně komunikace s jednotlivými subdodavateli se ukládají na společný server do složky dané akce a následně do podadresáře podle vzoru (...\\Subdodávky\\Poptávky\\zemní práce\\Samonil 1. kolo). Poslední podadresář dle vzoru uvádí jednotlivého subdodavatele společně s kolem poptávky a předposlední podadresář profesí. (9)

Obrázek 2: Poptávkový list (11)

E-MAIL

Společnost:

Kontaktní osoba:

Mobil:

E-mail:

V Praze dne xx.xx.xxxx

Poptávkový dopis - Žádost o vypracování závazné cenové nabídky na akci:

„Praha – rekonstrukce budovy pro ...“

Vážený(á) pane(i),

navazuji na předchozí rozhovor a žádám Vás tímto o zpracování cenové nabídky na kompletní dodávku a montáž následujících oborů dle projektové dokumentace specifikované v příloze č. 2 tohoto poptávkového dopisu:

- **Dveře vnitřní**

Kompletní projektová dokumentace je ke stažení:

[XXXX](#)

Požadavky na zpracování nabídky:

A. CENOVÁ ČÁST

- 1) **Cena bude stanovena jako pevná a maximální a bude odpovídat dodávce „na klíč“** – zahrnující mj. veškeré náklady zhotovitele k provedení díla, přípravné a průzkumné práce, dopravu na staveniště a přesuny hmot (vertikální i horizontální), geodetické práce vč. zapsání na IPR, veškeré související náklady s dodávkou a montáží (stavební ~~připomoce~~, zemní práce, pomocné lešení, průrazy, drážkování a jejich zpětné zednické zapravení, požární ucpávky), pomocné konstrukce a ochranu konstrukcí před poškozením, zimní opatření, průběžný úklid a likvidaci odpadů a demontovaného materiálu, náklady spojené se zpracováním výrobní dokumentace zhotovitele, vzorkování, povinné zkoušky materiálů a zařízení, atesty, revize, všechny nezbytné doklady pro předání díla a pro vydání kolaudačního souhlasu vč. obstarání veškerých povolení a souhlasů nutných pro provedení Díla, zaškolení obsluhy, manuály k provozu a údržbě Díla, uvedení do provozu a zkušební provoz vč. údržby a odstranění vad a nedodělků. Zhotovitel musí do svých cen zakalkulovat náklady na dodržení všech požadavků místních úřadů a policie v souvislosti s přístupem na staveniště a všechny poplatky, výlohy, pokuty a náklady v souvislosti s přístupem na staveniště. Do ceny budou zahrnuty případně poplatky za záborů, DIO, DIR, včetně jejich projednání. Součástí nabídky musí být dále náklady na dokumentaci skutečného provedení (5x papírově i digitálně), zhotovení průběžné fotodokumentace provádění díla. Uchazeč zakalkuluje do ceny poplatky za zařízení staveniště zajištěné Objednatelem ve výši 2% z ceny díla (základní osvětlení staveniště, WC, oplocení a páteřní rozvody medií). Veškeré náklady spojené s předmětem Díla, tzn. s přípravou, provedením a provozem zařízení staveniště včetně rozvodů vody a elektřiny, kanceláře a šatny pro pracovníky, sklady na materiál, sociální zázemí (umývárny, WC), ostrahu staveniště, oplocení, jeho údržbu a osvětlení pracoviště. Cena dále musí obsahovat náklady na BOZP a PO, pasport (komunikace TSK v případě záborů, zeleně), náklady na pojištění a bankovní záruky, opatření a ochranu sousedních pozemků, čištění a opravy komunikací, odbornou údržbu stromů a zeleně.

Obrázek 3: Poptávkový email

Poptávka - Praha - rekonstrukce budovy pro ...



Zhansaya Kairbekova <zkairbekova@ggcz.eu>

24.7.2020 9:35

Komu: firma@firma.cz

4 přílohy

STÁHNOUT VŠE



HMG,
1.4 MB



Výkaz výměr
6.1 MB



Poptavkovy_list
54.2 kB

Dobrý den,

ráda bych se na Vás obrátila s poptávkou **do realizace** na dodávku a montáž "**vnitřních typových dveří**" na projektu "**Praha - rekonstrukce budovy pro ...**". Jedná se o veřejnou zakázku.

Předpokládána realizace 04/2021 - 05/2021.

Případně, že máte zájem o větší než poptávaný rozsah, dejte mi to prosím na vědomí

Další informace jsou uvedeny v poptávkovém dopise, který je přílohou tohoto e-mailu. Smluvní podmínky jsou ve formě návrhu a lze o nich později jednat.

V příloze posílám VV k vyplnění a harmonogram.

Uveďte prosím také předběžnou dobu trvání vašich prací.

Odkaz ke stažení kompletní projektové dokumentace: <http://www.uschovna.cz/zasilka/YJCJF9LE6ZPB9NR7-XBX>

Odkaz ke stažení poptávaných částí projektové dokumentace: <https://www.uschovna.cz/zasilka/ASN74DS9IDPSI6IH-22F/>

Nabídku prosím zašlete do 07.08.2020 na e-mailovou adresu zkairbekova@ggcz.eu a v kopii na nabidky@ggcz.eu

Prosím o vyjádření, zda budete mít zájem a kapacity na výše uvedené práce.

V případě nejasností mne neváhejte kontaktovat.

Předem děkuji za spolupráci

S pozdravem

Zhansaya Kairbekova

výrobní přípravař

GEOSAN GROUP a. s.

U Průhonu 1516/32, 170 00 Praha 7

mobil: +420 607 144 432

Zdroj: vlastní vypracování

Poptání uchazeči se zapisují přípravěm do tabulky *Poptávky podrobné realizace*, která je znázorněna v tabulce 4. Obsahem dané tabulky jsou takové informace, jako název firmy, jméno a telefon kontaktní osoby, se kterou proběhla komunikace, email, na který se zasílají poptávky. Dále v tabulce jsou údaje o termínech zaslání poptávky a předložení nabídky uchazečem, případné poznámky.

V případě, že u dílčí profese je již ukončen výběr, buňka s její názvem se vyznačuje zelenou barvou. Ve sloupci s názvy jednotlivých firem, zeleně se vyznačuje uchazeč, který zaslal kompletní nabídku. Následně žlutě jsou označeny firmy, které prozatím nezaslaly nabídku nebo jejich nabídka je nekompletní a vyžaduje docenění. Červeně se poznamenávají subdodavatelé, kteří odmítli spolupráci. Důvod odmítnutí se dále zapisuje do poznámek.

Tabulka 4: Poptávky podrobně realizace (12)

Ozn.	PROFESE	FIRMA	KONTAKT OS.	TELEFON
	Hygienické vybavení	Firma 1, s.r.o.	Jednatel 1	
		Firma 2, s.r.o.	Jednatel 2	
		Firma 3, s.r.o.	Jednatel 3	
		Firma 4, s.r.o.	Jednatel 4	
		Firma 5, s.r.o.	Jednatel 5	
		Firma 6, s.r.o.	Jednatel 6	
		Firma 7, s.r.o.	Jednatel 7	
		Firma 8, s.r.o.	Jednatel 8	

EMAIL	Poptáno I.kolo	Pož.termín I.kolo	Cena I.kolo	PŘIJATO	POZNÁMKA
jednatel1@firma1.cz	10.06.2021	24.06.2021			v CN není doceněn věšák
jednatel2@firma2.cz	10.06.2021	24.06.2021			dá vědět
jednatel3@firma3.cz	14.06.2021	28.06.2021			souhlasí s SoD
jednatel4@firma4.cz	10.06.2021	24.06.2021			pouze dodávka
jednatel5@firma5.cz	14.06.2021	28.06.2021			nemají kapacitu
jednatel6@firma6.cz	14.06.2021	28.06.2021			produkty již nemají v sortimentu
jednatel7@firma7.cz	nemají zájem				
jednatel8@firma8.cz	28.06.2021	12.07.2021			slíbil, že pošlou

3.2.4 Zpětná vazba a komunikace se subdodavateli

Před samotným odesláním poptávek projektový tým informuje jednotlivé subdodavatele o odehrávajícím se výběrovém řízení (telefonicky, osobně) a ověřuje jejich kapacity v daném období. Po uplynutí příslušné doby od odeslání poptávkového dopisu projektový tým ověří obdržení poptávky subdodavatelem a informaci, zda cenová nabídka bude jimi vypracována. Za okolností, kdy nabídka od subdodavatele nebude poskytnutá k požadovanému datu, se telefonicky upomíná zaslání nabídky v rezervním termínu, s ohledem na čas pro poptání dalších subdodavatelů. (9)

3.2.5 Nabídky subdodavatelů

Obdržené nabídky včetně kompletní zprávy (email) se ukládají na společný server obdobně jako poptávky do složky probíhající akce a do podadresáře dle šablony (... \Subdodávky \Nabídky \zemní práce \Samonil 1. kolo), přičemž poslední podadresář určuje subdodavatele společně s pořadím kola poptávky a předposlední podadresář stanovuje profesi. (9)

3.2.6 Porovnání a vyhodnocení nabídek

V procesu získání nabídek se uskutečňuje jejich posouzení na splnění zadání a zohlednění možných rizik, vyplývajících ze SoD s objednatelem. Dále se zhotoví porovnávací tabulka po jednotlivých položkách, ve které se porovnává mezní hodnota s přímými náklady na dílčí subdodavatele.

Následně se zvýrazňují položky, u kterých ceny jednotlivých subdodavatelů se od sebe významně liší. V případě požadavku uchazeče o změnu původních obchodních podmínek zapisuje se daný požadavek do poznámek. Porovnávací tabulka se postupně doplňuje a zobrazují se v ní údaje z předešlých nabídkových kol společně s vývojem subdodavatelských cen. (9)

Ve výňatku tabulky č. 5 je znázorněn příklad zpracování jednotlivých nabídek do porovnání, kde zkratka MH označuje mezní hodnotu. Mezní hodnota představuje přímé náklady generálního dodavatele na jednotlivé profese.

Tabulka 5: Porovnání CN dveře vnitřní (13)

PRAHA, REKONSTRUKCE BUDOVY PRO ...		Odbyt								
SO_01.1: Stavební část		MH								
Pof.	Kód	Popis	MJ	Výměra	Jedn. cena	Cena	Jedn. cena	Cena	Jedn. cena	Cena
766.4: Dveře dřevěné vnitřní jednotková cena zahrnuje dodávku i montáž včetně všech pomocných konstrukcí a prací.										
1.	D.70.1	Dveře jednokřídlé otočné 700 x 1970 mm povrchová úprava CPL zámek vložkový (včetně vložky)	kus	3,0	3 415,32	10 246	4 538,17	13 615	2 950,00	8 850
3.	D.70.3	Kování klikka-klika, povrchová úprava broušená nerez	kus	3,0	383,58	1 151	500,50	1 502	v ceně	
4.	D.71.1	Dveře jednokřídlé otočné 700 x 1970 mm povrchová úprava CPL WC zámek	kus	5,0	3 258,10	16 290	4 538,17	22 691	3 150,00	15 750
6.	D.71.3	Kování klikka-klika, povrchová úprava broušená nerez, WC set	kus	5,0	562,59	2 813	685,30	3 427	v ceně	
7.	D.80.1	Dveře jednokřídlé otočné 800 x 1970 mm povrchová úprava CPL zámek vložkový (včetně vložky)	kus	11,0	3 415,32	37 569	3 782,17	41 604	2 950,00	32 450
9.	D.80.3	Kování klikka-klika, povrchová úprava broušená nerez	kus	11,0	383,58	4 219	500,50	5 506	v ceně	
10.	D.80a.1	Dveře jednokřídlé otočné 800 x 1970 mm povrchová úprava CPL zámek vložkový (včetně vložky); včetně dřevěného prahu s těsněním; vážená neprůzvučnost min. Rw 35dB	kus	1,0	5 309,56	5 310	6 074,17	6 074	16 050,00	16 050
12.	D.80a.3	Kování klikka-klika, povrchová úprava broušená nerez	kus	1,0	383,58	384	500,50	501	v ceně	
13.	D.80b.1	Dveře jednokřídlé otočné bezpečnostní 800 x 1970 mm povrchová úprava CPL zámek vložkový (včetně vložky)	kus	2,0	12 445,18	24 890	3 614,17	7 228	17 950,00	35 900
15.	D.80b.3	Kování bezpečnostní klikka-klika, povrchová úprava broušená nerez	kus	2,0	981,22	1 962	1 116,50	2 233	v ceně	
16.	D.81.1	Dveře jednokřídlé otočné 800 x 1970 mm povrchová úprava CPL WC zámek	kus	3,0	3 258,10	9 774	3 614,17	10 843	3 150,00	9 450
18.	D.81.3	Kování klikka-klika, povrchová úprava broušená nerez, WC set	kus	3,0	562,59	1 688	685,30	2 056	v ceně	

Firma 2, s.r.o.

Jedn. cena Cena
586 369

Firma 1, s.r.o.

Jedn. cena Cena
542 830

MH

Jedn. cena Cena
543 316

3.2.7 Jednání se subdodavateli a projednání alternativního řešení

V okamžiku získání kompletních nabídek od poptaných subdodavatelů sjedná se osobní schůzka ohledně jejich projednání. (9)

V průběhu jednání se ověří skutečnost, zda nabídka odpovídá zadání a subdodavatel souhlasí s obchodními podmínkami, jako například splatnost, pozastávky, termíny, % za poplatek za zařízení staveniště. (9)

Zároveň schůzka umožňuje prodiskutování alternativních řešení v případě jejich zprostředkování. Jako závěrečný krok projektový tým zpracovává Protokol o projednání nabídky. (9)

3.2.8 Výběr subdodavatelů

Po projednání nabídek projektový tým připravuje tzv. Výběrovou tabulku, která je znázorněna v tabulce 6. Její přílohou je závěrečné porovnání nabídek po položkách. Výše uvedené dokumenty umožňují projektovému týmu navrhnout nejvhodnějšího dodavatele a oprávněným osobám uchazeče schválit. Další přílohou dané tabulky je výrobní kalkulace se zvýrazněnými položkami použitá za účelem určení mezní hodnoty. (9)

Nabídky od subdodavatelů se posuzují podle následujících kritérií: (9)

- nabídka odpovídá zadání a je kompletní,
- cena,
- termíny realizace, záruční doba, další okolností představené v poptávkovém dopise,
- důvěryhodnost, dřívější spolupráce, certifikáty atd.,
- splňování požadavků OŽP (Odbor životního prostředí),
- splňování legislativních požadavků,
- splňování požadavků BOZP a PO,

Nejdůležitějšími body pro hodnocení nabídek jsou první tři kritéria, splnění dalších čtyř kritérií, která subdodavatelé předkládají, jsou podmínkou pro zařazení do výběrového řízení.

Tabulka 6: Výběrová tabulka (14)

Návrh / schválení / výběru SUBdodavatele „Výběrová tabulka SUB“									
Název zakázky:	Praha - rekonstrukce budovy pro ...			SPP prvek/číslo zakázky:	652 340		Poř. číslo VT:	SUB 51	
Subdodávka:	Malby a nátěry			Piat. podm. s investorem (splatnost, pozastávky):	splatnost faktur 30 dní, fakturuje se do 90% ceny díla		Realizace SUB od:	do:	
Odbytová cena dle SoD:	Kč bez DPH	Popis: (např. upřesnění rozsahu)							
Mezní hodnota pro výběr:	488 688	Kč bez DPH	Vnitřní malby, epoxidový nátěr do výtahové šachty, otěruvzdorný nátěr na beton						
Hodnota zadání (přímý náklad):	463 201	Kč bez DPH	Firma s.r.o. v ceně 733 560,- Kč bez DPH						
(+) zisk / (-) ztráta ze zadání	25 467	Kč bez DPH							
SUB ve fázi NABÍDKA - název + cena do nabídky v Kč bez DPH:									
Subdodavatel:	Kont. osoba + telefon	cena celkem bez DPH		Splatnost / pozastávky		Komentář			
Firma 1, s.r.o.		počáteční	po 1. jednání	po 2. jednání	po 3. jednání	konečná	40 dní	5+5%	0%ZS, oceněno dle zadání
Firma 2, s.r.o.		463 201	463 201	463 201		463 201	40 dní	5+5%	0%ZS, oceněno dle zadání, požaduje snížení pokut
Firma 3, s.r.o.		431 397	431 397			431 397	40 dní	5+5%	0%ZS, oceněno dle zadání
Firma 4, s.r.o.		495 789	495 789			495 789	40 dní	5+5%	0%ZS, oceněno dle zadání
Firma 5, s.r.o.		706 056	706 056			706 056	40 dní	5+5%	0%ZS, oceněno dle zadání
Firma 6, s.r.o.		892 928	892 928			892 928	40 dní	5+5%	0%ZS, oceněno dle zadání
Ocenění bylo zpracováno v souladu se schválenou PD	nemají kapacitu	ANO		Když NE zdůvodnění proč:					
Navrhovaný vybraný SUB + IČO: Firma 1, s.r.o. / IČO:									
Zdůvodnění:	subdodavatel Firma 1 s.r.o. nabídl nejvýhodnější podmínky								

3.2.9 Informace o výsledku výběru subdodavatelů

Po akceptaci výběrové tabulky všemi příslušnými osobami dle podpisových pravomocí vítězného dodavatele informují o výsledku výběrového řízení a vyzývají k podpisu smlouvy. Ostatní subdodavatelé, kteří zakázku nevyhráli, po schválení výběrové tabulky a podpisu smlouvy vybraným subdodavatelem, získávají emailem oznámení o výsledku výběrového řízení. (9)

3.2.10 Místně příslušné subdodavatele

Pro dodávky od místně příslušného dodavatele/poskytovatele služeb pro provoz ZS a činností souvisejících s uskutečněním díla, jako jsou vodné a stočné, elektrická energie, plyn, internet, pronájem tiskárny a jiné počítačové techniky se nekoná výběrové řízení. Avšak výběrová tabulka se zpracovává a schvaluje dle platných limitů i pro ně. (9)

3.2.11 Smluvní vztah smlouva vs. objednávka

Po akceptaci výběrové tabulky projektový tým informuje dodavatele o výhře a do 30 dnů zabezpečuje oboustranný podpis smlouvy nebo objednávky. Objednávka se vyhotovuje v případě, když se celková cena pohybuje v rozmezí, které nepřekročuje limit uvedený ve směrnici s názvem *SR 03 Podpisový řád*, viz obrázek 4. (9)

Obrázek 4: Vyhotovení objednávek (15)

Druh dokumentu	Podepisuje, schvaluje	Parafuje, schvaluje	Interní dokument
Objednávka od 50 tis. do 500 tis. Kč včetně (materiál na stavbu a majetek)	VÚN + VMTZ/VT ²		SM GR č. 04 Nakupování
Objednávka nad 500 tis. Kč (materiál na stavbu a majetek)	VÚN + VŘ		SM GR č. 04 Nakupování
Objednávka do 50 tis. Kč včetně (u jednoho dodavatele na jednu zakázku nebo nákladové středisko)	VOJ ² , VN ² , ON ² , VNR ² , ONR ²		SM GR č. 04 Nakupování
Objednávka od 50 tis. do 200 tis. Kč včetně (u jednoho dodavatele na jednu zakázku nebo nákladové středisko vyjma objednávky materiálu na stavbu a majetku)	VOJ ² /VN ² /ON ² / VNR ² /ONR ² + PN		SM GR č. 04 Nakupování
Objednávka nad 200 tis. Kč (u jednoho dodavatele na jednu zakázku vyjma objednávky materiálu na stavbu a majetku)	GR + VOJ ²	PN VOJ + VŘ	SM GR č. 04 Nakupování
Objednávka od 200 tis. do 500 tis. Kč včetně (u jednoho dodavatele na nákladové (režijní) středisko, vyjma objednávky majetku)	ŘZ ² + VŘ, VÚ ² + VkŘ, ŘÚs ² + PN		SM GR č. 04 Nakupování
Objednávka neomezeně (u jednoho dodavatele na nákladové (režijní) středisko vyjma objednávky majetku)	VkŘ + ŘÚs		SM GR č. 04 Nakupování
Objednávka na OOPP do 10 tis. Kč včetně	Spec. BOZP		STO 07.01 Zajištění BOZP ve společnosti
Objednávka na OOPP nad 10 tis. Kč	Spec. BOZP + PN		STO 07.01 Zajištění BOZP ve společnosti

Za správný obsah smlouvy, jako předmět, cena, termíny a splnění podmínek a požadavků zahrnutých ve smlouvě s objednatelem ručí vedoucí projektového týmu, viz ukázkové obrázky 6,7,8. (9)

Obrázek 5: Předmět smlouvy (16)

B) PŘEDMĚT SMLOUVY

1. Předmětem této smlouvy je závazek zhotovitele provést pro objednatele řádně a včas dílo spočívající v **kompletním provedení sanitárních WC příček vč. pomocných a souvisejících prací** (dále také jen „dílo“) v rozsahu dle projektové dokumentace zpracované firmou Firma 1 a.s., IČO 111 11 111

Obrázek 6: Čas plnění (16)

C) ČAS PLNĚNÍ

1. Zhotovitel se zavazuje provést dílo s potřebnou péčí, na svůj náklad a na své nebezpečí v následujících termínech:

1.1. Zahájení díla	17.8.2021
1.2. Dokončení a předání díla	24.8.2021

Obrázek 7: Cena díla (16)

D) CENA DÍLA A PLATEBNÍ PODMÍNKY

1. Smluvní strany se dohodly na celkové pevné smluvní ceně díla určeného čl. B) PŘEDMĚT SMLOUVY ~~smlouvy~~ ve výši:

Cena díla:.....xxx,- Kč bez DPH
Sleva za užívání a využívání staveniště zajištěného objednatelem: 0,- Kč bez DPH
Cena celkem:.....xxx,- Kč bez DPH

slovy: jedno sto dvacet šest tisíc devět set padesát devět korun českých bez DPH.

Na obrázku 8 je znázorněn konkrétní příklad objednávky skla za účelem zasklení nadsvětlíků.

Obrázek 8: Objednávka zasklení nadsvětlíků sklem (17)

OBJEDNÁVKA		č.	017 /	/	2020
Objednatel: GEOSAN GROUP a.s. sídlo: U Nemocnice 430, 280 02 Kolín III do obchodního rejstříku zapsán u Městského soudu v Praze dne 15. října 2007, oddíl B, vložka 12459 korespondenční adresa : U Průhonu 1516/32, Praha 7, 170 00 bankovní spojení: Česká spořitelna, a. s. č. ú. 6446732/0800 IČO: 281 69 522 DIČ: CZ28169522 tel. / fax: +420 246 006 111, +420 246 006 000		KTN (uvést převažující typ): 652330		Dodavatel/Zhotovitel: Firma 1, s.r.o. adresa: IČO: DIČ: Kontakt: Jednatel 1, tel.: 111 111 111, jednatel1@firma1.cz	
Korespondenční adresa: GEOSAN GROUP a. s. U Průhonu 1516/32 170 00 Praha 7		Dodavatel/zhotovitel je plátcem DPH.			
Předmět: Smluvní strany prohlašují, že oboustranným podpisem této objednávky je uzavřena smlouva o dílo. Bez uvedení konkrétního rozsahu díla (výměra, počet, MJ, jednotkové ceny a cena) je objednávka neplatná.					
Položka	Popis předmětu	MJ	Počet MJ	Cena za MJ	Cena celkem
	V rámci akce: "Praha – rekonstrukce budovy pro ..." bude provedeno zasklení následujících nadsvětlíků sklem dle výběru investora				
1.	Nadsvětlík 580x800 mm u dveří 84/L (rozměr bez rámu) zasklení neprůhledným sklem, mléčný Connex 8 mm	ks	1	1 802,00 Kč	1 802,00 Kč
2.	Nadsvětlík 580x800 mm u dveří 84b/L (rozměr bez rámu) zasklení bezpečnostním neprůhledným sklem, mléčný Connex 8 mm	ks	1	1 802,00 Kč	1 802,00 Kč
3.	Nadsvětlík 580x900 mm u dveří 94/L (rozměr bez rámu) zasklení neprůhledným sklem, mléčný Connex 8 mm	ks	1	1 987,00 Kč	1 987,00 Kč
	Cena je kompletní a obsahuje potřebné nájezdy, přesné rozměry dle zaměření a související pomocné práce <i>kontaktní osoby na stavbě - stavbyvedoucí:</i> Stavbyvedoucí , mobil: 222 222 222, stavbyvedouci@ggcz.eu				
Cena bez DPH celkem: 5 591,00 Kč		DPH 15% DPH 21%		Cena včetně DPH celkem: 5 591,00 Kč	

3.2.12 Změny v rozsahu a podmínkách plnění subdodavatelů

V situacích, kdy dochází ke změnám v řízení, prověřuje se akceptovatelnost předložené ceny dodavatele a zda je cenotvorba v souladu se SoD se subdodavatelem. (9)

V případě, kdy dochází ke změnám, zpracovává se dodatek ke smlouvě spolu s výběrovou tabulkou, která se konzultuje a akceptuje obdobným postupem jako základní smlouva či objednávka. (9)


3.2.13 Hodnocení subdodavatelů

Po předání díla objednateli se uskutečňuje interní hodnocení jednotlivých dodavatelů do příslušného formuláře. Hodnocení dodavatelů se provádí pro práce, jejichž cena se pohybuje v rozmezí od 250 000,- Kč bez DPH. (9)

Následně vyhotovené hodnocení se odevzdává v papírové a elektronické podobě na útvar nákup. V případě, že nějaká spolupráce skončí v rozporu se smlouvou, negativní hodnocení se provádí ihned po zjištění neshody a to bez zřetele na výši celkové ceny díla. (9)

Tabulka hodnocení subdodavatelů zahrnuje takové údaje, jako název firmy, provedené práce, vnitropodnikové číslo stavby, jméno vedoucího projektového týmu, název závodu a stavby. Dále následuje známkování jednotlivých firem vedoucím projektového týmu, a to je ve škále od 1 do 5. Toto známkování funguje podle stejného principu jako ve škole. Níže pro přehled je znázorněna ukázka dané tabulky.

Tabulka 7: Hodnocení subdodavatelů (18)

 HODNOCENÍ SUBDODAVATELŮ				
Firma	Obor	Číslo stavby	Vedoucí středisk	Závod + Název stavby
Firma 1	stavební práce	123456	Vedoucí	Stavba 1
Firma 2	lesnické práce	123456	Vedoucí	Stavba 1
Firma 3	stavební práce	123456	Vedoucí	Stavba 1

péče o životní prostředí	péče o BOZP	dodržení termínů	samos-tatno	kvalita	vzájemná spolu-práce	celková známka
1	1	2	2	1	2	1,5
1	1	1	1	1	2	1,2
2	2	2	2	2	2	2,0

3.2.14 Nákup materiálu pro stavby

Výběrovým řízením na nákup materiálu se zabývá MTZ (Materiálně - technické zásobování) nebo projektový tým. Na začátku se posoudí, zda je výhodnější nákup samotného materiálu nebo kompletní dodávka a montáž. Dané rozhodnutí vykonává vedoucí projektového týmu ve spolupráci s vedoucím útvaru nákup nebo nákupčím projektu. Podkladem pro samotný nákup typizovaného materiálu (zdivo, překlady apod.) slouží příslušný formulář s názvem «*Požadavek na objednání materiálu / pronájmu / služeb*». Po schválení vedoucím projektového týmu se daný požadavek převede na MTZ. Vedoucí MTZ provede výběr a obstará akceptaci výběru oprávněnými osobami dle výše celkové ceny objednávaného materiálu a limitů pro schválení výběru materiálu dle hodnoty výběru. (9)

Vedoucí MTZ objednává materiál u zvoleného dodavatele s doručením dle informací, zahrnutých v požadavku. (9)

Pokud se výběr týká speciálního materiálu pro konkrétní stavbu (obklady, dlažby, zařizovací předměty apod.), tedy ho provádí projektový tým. (9)

Za materiál se pokládají i výrobky dodávané dle kalkulace stavby, jako například vybavení pracovny objednatele, server dle požadavku smlouvy, apod. (9)

3.2.15 Schéma etapy realizace

Postupy výrobní přípravy a řízení subdodávek ve firmě odpovídají doporučeným postupům uvedeným v teoretické části práce. Tyto postupy jsou popsány v interních směrnících firmy. Nově nastupující zaměstnanci mají povinnost seznámit se s vnitropodnikovými směrnici společnosti a potvrdit jejich přečtení na interních firemních stránkách. Vzhledem k množství a obsahu těchto směrnic je komplikované okamžitě mít přehled a zorientovat se v poskytnutých informacích.

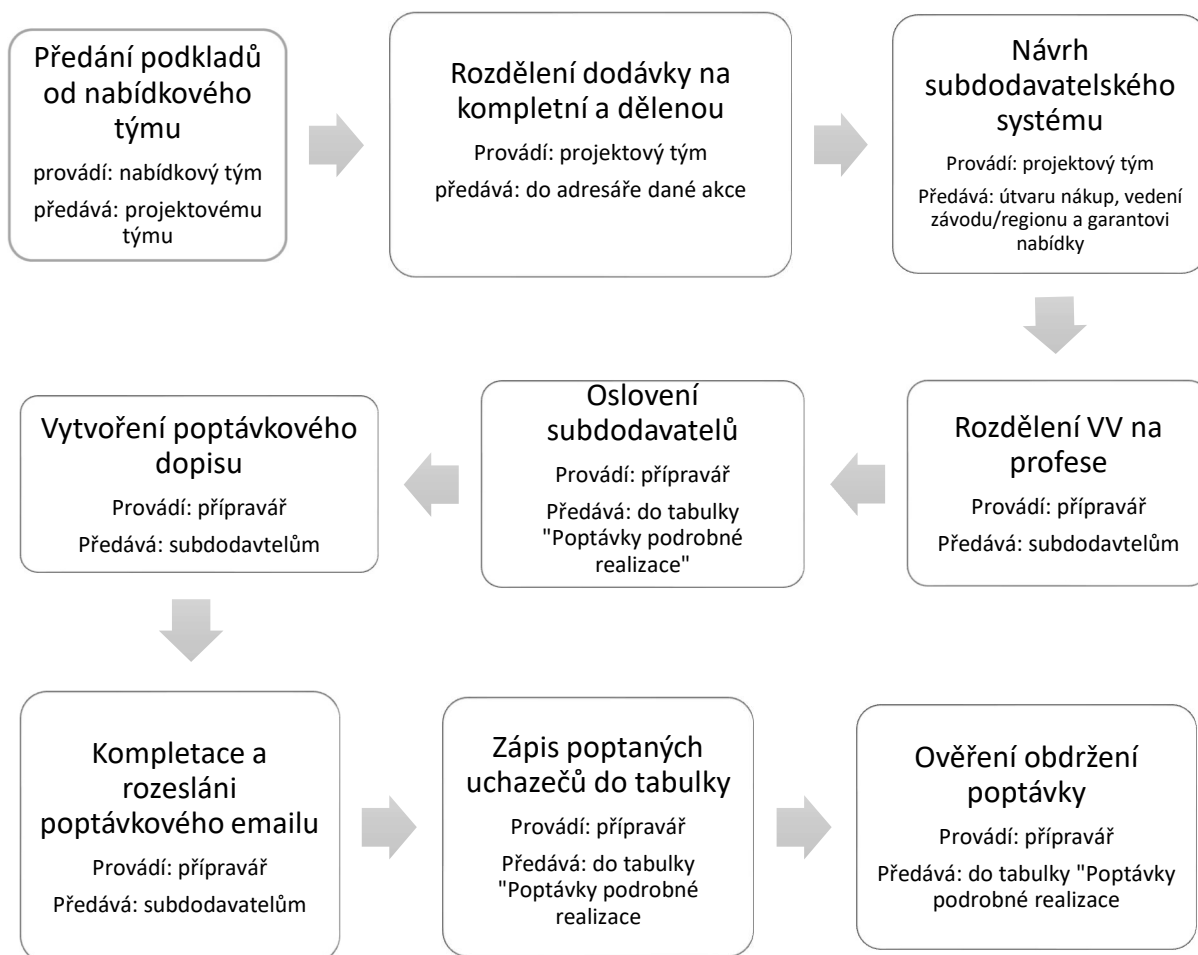
Po vlastním prostudování daných směrnic jsem vytvořila pro přehlednost schéma, které by mohlo usnadnit vnímání fáze realizace na projektech v dané společnosti. Dle mého názoru takové schéma doplněné jako příloha do uvedených směrnic, by mohlo novému zaměstnanci pomoci mnohem rychleji se zapojit do pracovního procesu a následně zlepšit následnou produktivitu.

Schéma postupu je rozděleno do třech částí:

- poptávání subdodavatelů,
- posouzení nabídek
- zasmluvnění a závěrečné vyhodnocení

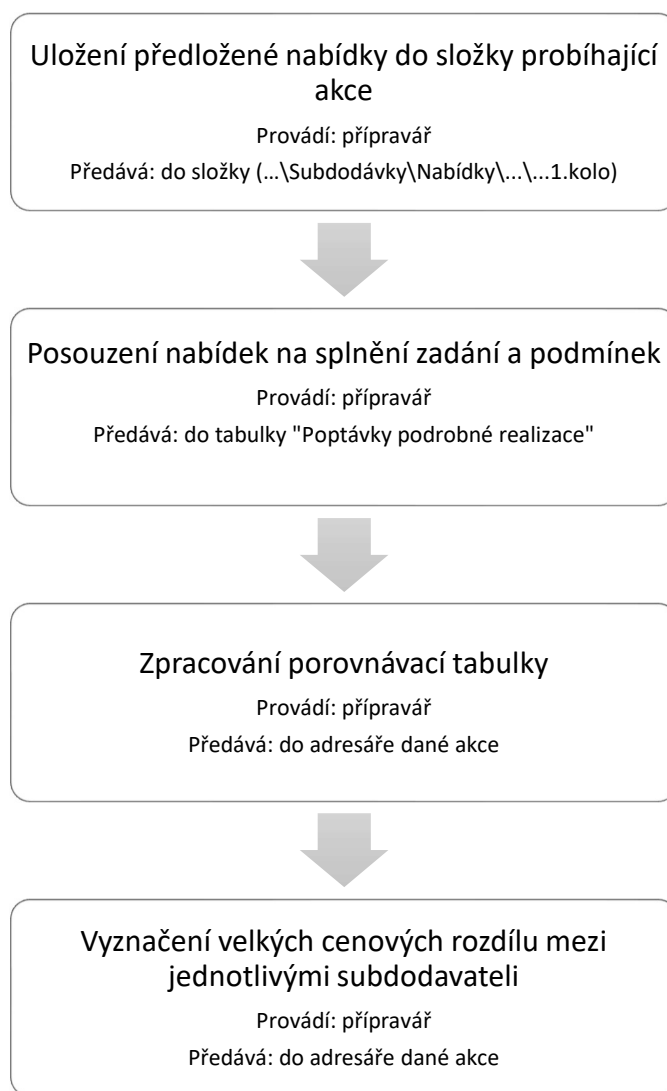
Schémata jsou znázorněna na obrázcích 9 až 11. U každé činnosti je uvedeno, kdo ji zpracovává nebo za ni odpovídá, dále komu je výsledek předán nebo kam je uložen.

Obrázek 9: Schéma poptávání subdodavatelů



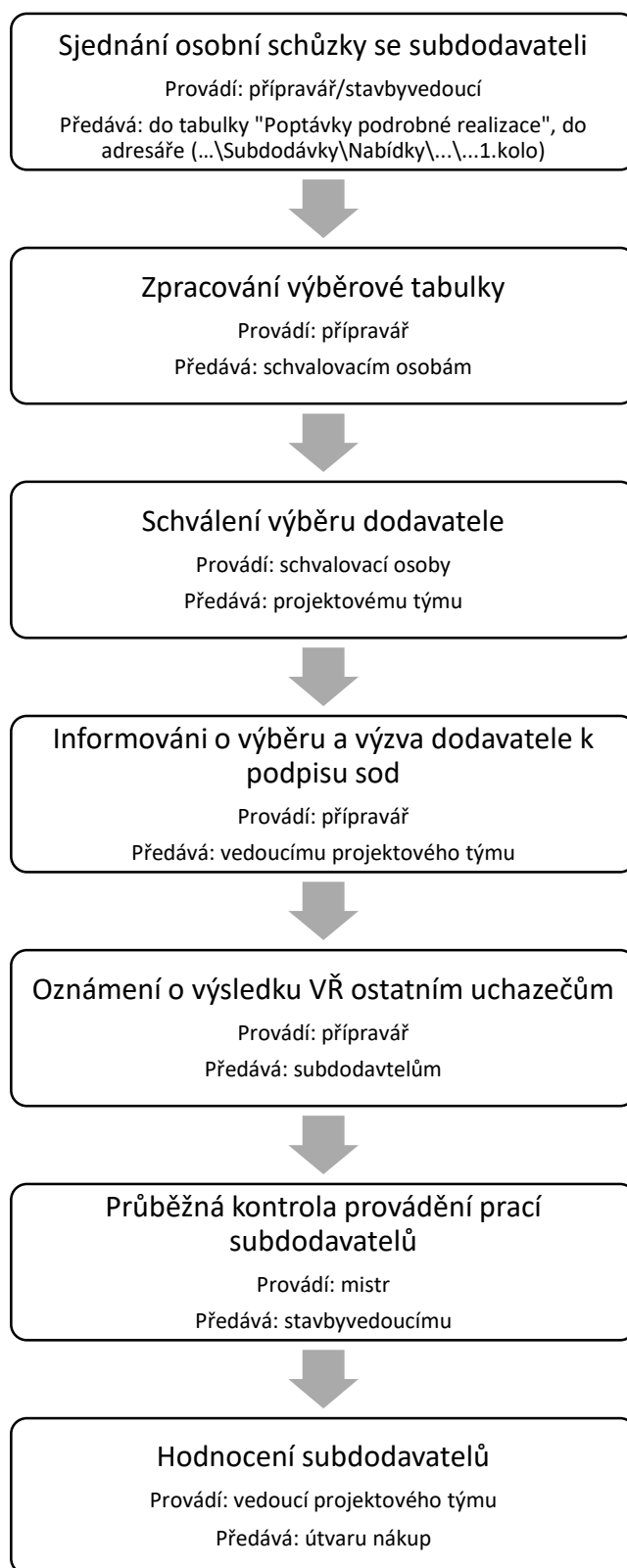
Zdroj: vlastní vypracování

Obrázek 10: Schéma posouzení nabídek



Zdroj: vlastní vypracování

Obrázek 11: Schéma zasmluvnění a závěrečné vyhodnocení



Zdroj: vlastní vypracování

4 Závěr

Cílem této práce bylo nahlédnutí do procesu výrobní přípravy a řízení subdodávek v konkrétní stavební firmě – GEOSAN GROUP, a.s., následně znázornění interních směrnic, které jsou zaměstnanci dané společnosti povinni prostudovat do přehledných schémat, pro jejich lepší pochopení.

Společnost disponuje nabídkovou a realizační přípravou. V případě získání zakázky probíhá její předání mezi nabídkovým a projektovým týmem. Po převzetí podkladů k zakázce projektový tým provádí proces kontroly PD na kompletnost, vykonatelnost a soulad se smlouvou. (19)

Projektový tým se obvykle skládá z vedoucího týmu, přípravaře, stavbyvedoucího a mistra. Zpravidla přípravař průběžně zpracovává evidenci veškerých smluv, objednávek a dodatků uzavřených na projektu. Vedoucí projektového týmu je zodpovědný za uložení dokladů k projektu dle řídicích dokumentů společnosti a za to, že je veden stavební deník a další případné záznamy. (19)

V této bakalářské práci byl popsán postup přípravy podkladů pro zahájení výrobní přípravy projektovým týmem, a to rozdělení zakázky na kompletní a dělené dodávky, vytvoření subdodavatelského systému, rozdělení výkazu výměr na dílčí činnosti. Dále se práce věnovala samotnému procesu vytvoření poptávek, tzn. jejich obsah a způsob zaslání uchazečům. Následně byla uvedena forma zapisování údajů o poptaných subdodavatelích, tj. jejich evidence do příslušné tabulky. Po obdržení a uložení předložených nabídek je charakterizována jejich porovnávací metoda. Dále bylo pokračováno výběrem vhodného dodavatele a znázorněním používané výběrové tabulky. Po výše uvedené skutečnosti se podepisuje oboustranná smlouva nebo objednávka v závislosti na ceně a rozsahu prací. V průběhu realizace se mohou vyskytnout změny, v tomto případě se zpracovává dodatek ke smlouvě a výběrová tabulka. Po předání díla se vedoucím projektového týmu provádí hodnocení subdodavatelů. Postupy výrobní přípravy a řízení subdodávek ve firmě odpovídají doporučeným postupům uvedeným v teoretické části práce. Tyto postupy jsou popsány v interních směrnicích firmy. V poslední kapitole jsem se zaměřila na schémata, které dané postupy znázorňují. Je potřeba dbát na to, aby tyto postupy uvedené v podnikových směrnicích a ve schématech byly dodržované v praxi.

Citovaná literatura

1. Čápková, D., Tománková, J. *Managemnet staveb*. Praha : FinEco, 2013. ISBN 978-80-86590-12-7.
2. Ing. Dana Měšťanová, CSc., Ing. Jaroslava Tománková, Ph.D., a kolektiv. *Příprava a provoz stavby I*. Praha : Informatorium, spol. s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7333-090-3.
3. Doc. Ing. Ivo Roušar, CSc. *Projektové řízení technologických staveb*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2602-1.
4. doc. Ing. Renáta Schneiderová Heralová, Ph.D., Ing. Lucie Brožová, Ph.D., Ing. Stanislav Vitásek. *Ekonomika výstavbových projektů*. Praha : Powerprint, 2018. ISBN 978-80-7568-130-0.
5. Oleríny, Milan. *Řízení stavebních projektů - Ceny a smlouvy v zahraniční praxi*. Praha : C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-888-6.
6. GEOSAN GROUP, a.s. Výroční zpráva 2019 GEOSAN GROUP a. s. *GEOSAN GROUP Intranet*. [Online] 2019. [Citace: 12. 11 2021.] https://intranet.geosan-group.cz/uploads/editor/files/Utvar%20PR/VZ_2019.pdf.
7. GEOSAN GROUP, a.s. Organizační řád. *GEOSAN GROUP Intranet*. [Online] 2020. [Citace: 12. 11 2021.] https://intranet.geosan-group.cz/uploads/editor/files/RidiciDokumentace/Sm%C4%9Brnice/SR%2001_Organizacni_rad_r2.pdf.
8. GEOSAN GROUP, a.s. Organizační struktura společnosti. *GEOSAN GROUP Intranet*. [Online] 2021. [Citace: 9. 11 2021.] <https://intranet.geosan-group.cz/page/detail/23>.
9. GEOSAN GROUP, a.s. Nákup subdodávek, materiálu a hodnocení dodavatelů. *GEOSAN GROUP Intranet*. [Online] 2019. [Citace: 19. 11 2021.] http://intranet.geosan-group.cz/uploads/editor/files/RidiciDokumentace/Sm%C4%9Brnice/STO_06.01_Nakup_sub_dodavek_materialu_a_hodn_SUB_r0.pdf.
10. GEOSAN GROUP, a.s. Výkaz výměr - Dveře vnitřní. [Online] 2020. firemní server společnosti.
11. GEOSAN GROUP, a.s. Poptávkový list. [Online] 2020. firemní server společnosti.

12. **GEOSAN GROUP, a.s.** Poptávky podrobně realizace. [Online] 2021. firemní server společnosti.
13. **GEOSAN GROUP, a.s.** Porovnání CN dveře vnitřní. [Online] 2021. firemní server společnosti.
14. **GEOSAN GROUP, a.s.** Výběrová tabulka. [Online] 2021. firemní server společnosti.
15. **GEOSAN GROUP, a.s.** SR 03 Podpisový řád. *GEOSAN GROUP Intranet*. [Online] 2019. [Citace: 13. 12 2021.] https://intranet.geosan-group.cz/uploads/editor/files/RidiciDokumentace/Sm%C4%9Brnice/SR%2003_Podpisovy_ra_d_r1aa.pdf.
16. **GEOSAN GROUP, a.s.** SoD SUB. [Online] 2020. firemní server společnosti.
17. **GEOSAN GROUP, a.s.** Objednávka zasklení nadsvětlíků sklem. [Online] 2020. firemní server společnosti.
18. **GEOSAN GROUP, a.s.** Hodnocení SUB. *GEOSAN GROUP Intranet*. [Online] 2021. [Citace: 13. 12 2021.] <https://intranet.geosan-group.cz/page/detail/121>.
19. **GEOSAN GROUP, a.s.** STO 05.01 Realizace stavby. *GEOSAN GROUP Intranet*. [Online] 2021. [Citace: 18. 11 2021.] https://intranet.geosan-group.cz/uploads/editor/files/RidiciDokumentace/Sm%C4%9Brnice/STO_05.01_Realizace%20stavby_r0.pdf.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnotící kritéria (5)	19
Tabulka 2: Kritéria pro hodnocení subdodavatele (5).....	20
Tabulka 3: Výkaz výměr (10)	27
Tabulka 4: Poptávky podrobně realizace (12).....	31
Tabulka 5: Porovnání CN dveře vnitřní (13)	33
Tabulka 6: Výběrová tabulka (14)	35
Tabulka 7: Hodnocení subdodavatelů (18)	39

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti (8).....	25
Obrázek 2: Poptávkový list (11).....	29
Obrázek 3: Poptávkový email	30
Obrázek 4: Vyhotovení objednávek (15)	36
Obrázek 5: Předmět smlouvy (16)	37
Obrázek 6: Čas plnění (16).....	37
Obrázek 7: Cena díla (16)	37
Obrázek 8: Objednávka zasklení nadsvětlíků sklem (17)	38
Obrázek 9: Schéma poptávání subdodavatelů.....	41
Obrázek 10: Schéma posouzení nabídek.....	42
Obrázek 11: Schéma zasmluvnění a závěrečné vyhodnocení	43