

# EDIFICE NEWS 3.

jaro 2014



Newsletter společnosti  
EDIFICE construction & consulting, s. r. o.



**ČÍSLO TOHOTO VYDÁNÍ**  
**356 000 km**

jsme v roce 2013 nacestovali za stavbami  
našich klientů po celém světě.



Vážení přátelé a obchodní partneři,

ve třetím čísle jsme se zaměřili na investiční akce realizované státem, municipalitami a obecně všemi organizacemi provádějícími výstavbu infrastrukturních staveb a staveb pozemního stavitelství podle zákona o zadávání veřejných zakázek, tj. zákona 137/06 Sb.

V tomto čísle se v tematickém článku nazvaném „Proč se nedají investovat státní a jím vlastněným a podřízeným organizacím a obecně státní a municipální správě efektivně“ zaměříme na, dle našeho názoru, hlavní důvody tohoto stavu. Věříme, že vás naše názory na stávající stav a náměty možného řešení a jeho nápravu zaujmou a mohou být podnětem i pro potenciální klienty z řad státní správy k navázání spolupráce.

Dále jsme pro vás v tomto čísle připravili rozhovor s Borisem Redčenkem, jedním z architektů vlastních studio A69 – architekti, se kterými velmi úzce spolupracujeme mimo jiné i na projektech pro státní správu. V tomto rozhovoru se Boris Redčenkovi zamýš-

lí nad některými otázkami práce pro státní správu obecně, stejně jako hodnotí jeho vnímání přidané hodnoty našich služeb při vzájemné spolupráci.

Oproti minulým číslům v tomto vydání zavádíme novou rubriku s názvem Zaměstnanec čtvrtletí, která má pro naše klienty postupně přinášet profilové informace o našich kolezích. Věříme, že si tak uděláte lepší představu o kvalitách jednotlivých členů našeho špičkového týmu odborníků. Na začátku roku 2014 se náš tým rozšířil o nového ředitele oddělení projektového managementu. V tomto vydání našeho časopisu jsme mu proto dali prostor, aby se mohl představit jak svým kolegům ve společnosti, tak našim klientům.

Zapomenout samozřejmě nemůžeme na rubriku Ze života Edifice, v níž naleznete aktuální informace o velmi bouřlivém vývoji společnosti v posledních měsících. Věřím, že vám toto číslo přinese mnoho zajímavých informací a námětů k zamyšlení.

**Jan Horčíčka, jednatel a ředitel**

# ZŠ DOBŘICHOVICE JAKO UKÁZKA DOBŘE ŘÍZENÉ NEMOVITOSTNÍ INVESTICE MUNICIPALITY

Jedním z našich významných projektů, o které se staráme v rámci manažera stavby odpovědného za vedení a směřování realizace výstavby, je výstavba nového křídla základní školy v Dobřichovicích. Tuto stavbu realizujeme pro město Dobřichovice. Generální dodavatel, společnost Subterra a. s. a generální projektant AED s. r. o. odvádějí kvalitní práci a velmi pravděpodobně umožní našemu klientovi, městu Dobřichovice, otevřít toto nové křídlo školy dle původního plánu v září 2014 pro školní rok 2014/2015. Pro

tento projekt nám město Dobřichovice svěřilo vedení stavby s potřebnými kompetencemi, jež nám umožňují efektivně zastávat pozici města v roli objednatele. Díky tomu můžeme efektivně a profesionálně uplatňovat principy řízení od tvorby kvalitního smluvního vztahu přes kvalitní výběr dodavatele, po vedení vlastní stavby zajišťující dosažení stanoveného cíle bez časových zpoždění a bez jakýchkoliv víceprací.



# PROČ SE STÁTU A JÍM VLASTNĚNÝM A PODŘÍZENÝM ORGANIZACÍM A OBECNĚ STÁTNÍ A MUNICIPALNÍ SPRÁVĚ NEDAŘÍ INVESTOVAT EFEKTIVNĚ?

Již několik let pozorujeme velmi tristní neschopnost státu a municipalit i organizací podřízených státu, jako jsou ŘSD a SŽDC, nebo vlastněných municipalitami, jako je například DPHMP, efektivně investovat do přípravy a realizace komplexnějších a rozsáhlejších investičních akcí. Média tuto neschopnost obecně a zjednodušeně interpretují jako rozkrádání, tunelování a ‚vyvádění‘ investičních prostředků.

Bohužel situace není tak jednoduchá, jak ji prezentují média ve své líbivé a prodejné formě, na niž ordinují politici jednoduchý recept ve formě zamezení korupce. Korupce byla, je a bude u nás, stejně jako od nás na východ a od nás na západ. Míra korupce je samozřejmě podstatným faktorem při neefektivitě, ale stále zde mluvíme o jednotkách procent rozkradených, nebo jak se s oblibou uvádí ‚vyvedených‘ peněz. Neefektivita například při výstavbě dopravní infrastruktury však dosahuje desítek procent. Jako flagrantní příklady za všechny mohou sloužit dálnice u Ostravy, tunel Blanka nebo nová trasa pražského metra!

Pokud se na státních a municipálních stavbách někdo nepřimo obohacuje a ‚vyvádí nepřiměřené zisky‘, tak jsem přesvědčen, že kromě naprostých výjimek se jedná o maximálně jednotky procent. Tragédií je nicméně skutečnost, že mnoho staveb by mohlo být o desítky procent levnějších při stejné funkčnosti a účelu a tyto navíc vynaložené prostředky nebyly ani ‚vyvedeny‘ a opět vráceny do ekonomiky, ale byly bez užítu projedeny a promrhány. Tato neefektivita souvisí dle našeho názoru zejména se dvěma faktory. Hlavním je faktor ekonomické nezainteresovanosti zástupců samosprávy stejně jako státní správy na ekonomickém výsledku, dalším podstatným faktorem je neuvěřitelně nepovedený zákon o zadávání veřejných zakázek (ZVZ), na jehož základě lze v podstatě efektivně vybírat pouze dodavatele s levnou cenou, což u dodavatelů poradenských, právních, projektových a inženýrských služeb je naprostý nesmysl, vzhledem k tomu, že rozdíl ceny práce těchto expertů je v řádu desetin, maximálně však jednotek procent z investičního celku, nicméně schopnost těchto expertů ovlivnit výsledek je v řádu desítek procent.

Přítom na oba dva faktory a jejich eliminaci existuje efektivní řešení, to však v obou případech vyžaduje politickou vůli, které se asi hned tak nenadějeme.

Problém neschopnosti efektivního vedení projektů v důsledku ekonomické zainteresovanosti lze řešit zadáváním koncesních projektů a naplňování veřejných potřeb vyžadujících budování nemovitostí a infrastrukturních projektů prostřednictvím privátních partnerů, zajišťujících celý náročný proces projektové přípravy a výstavby na vrub privátního partnera s jeho ekonomickou zainteresovaností na

výsledku. V tomto případě ani legislativa není úplně proti, přestože proces zbytečně komplikuje a prodražuje jeho přípravu, ale chybí zde politická vůle, a to zřejmě hlavně proto, že se v tomto modelu špatně ‚vyvádí‘. A zde by skutečně reálné omezení korupce mohlo přispět ke zvýšení atraktivity těchto tzv. PPP projektů pro politickou reprezentaci. Jedním z výjimečných případů, kde tuto efektivní cestu a zapojení privátních peněz uměli realizovat a dosáhli zvýšení efektivity investice, bylo město Plzeň u projektu Parkovacího domu Rychtářka pod vedením dnes již bývalého prvního náměstka primátora pana Petra Runda.

S neschopností výběru kvalitních partnerů v rolích manažerů, právníků, projektantů a ostatních konzultantů potom souvisí fakt, že opravdu dobří partneři patří mezi ty nejdražší, vzhledem ke skutečnosti, že jejich nákladem jsou kvalitní a tedy finančně náročné lidské zdroje a odborníci. Při výběru s důrazem na cenu služby pak státní správa nikdy není schopná nejvyšší kvality nalézt. A proto převážně pracuje s partnery podprůměrnými, kteří nedokážou při návrhu, přípravě a následném vedení projektů zajistit efektivitu. Řešením je v tomto případě pouze výběr těchto partnerů na bázi tzv. quality based selection metody výběru, která se aplikuje například v západní Evropě či ve Spojených státech, kde jsou konzultanti, projektanti a specialisté téměř výhradně vybíráni tímto způsobem. Jistou malou jiskřičkou naděje je v tomto směru připravovaná novelizace ZVZ vynucená novelizací evropského práva. EDIFICE construction & consulting, s. r. o. jako špičkový projektový manažer schopný kvalitního zastupování zájmů investora jen velmi obtížně hledá prostor při práci pro státní správu právě z důvodu nemožnosti práce za přiměřenou odměnu. Přesto se občas snažíme naše služby zejména menším obcím nabízet. V tomto smyslu můžeme prezentovat velmi úspěšně poskytnuté služby obci Bořanovice při komplexním vedení přípravy a výstavby nové ČOV, při které jsme obci ušetřili desítky procent oproti původnímu projektu, který jsme kompletně přepracovali, a oproti původní smlouvě o výběru generálního dodavatele, kterého se nám podařilo vypovědět. Dalším příkladem úspěšné podpory investora z řad municipalit je vedení výstavby základní školy v Dobřichovicích nebo poskytování služeb ukončení výstavby základní školy ve Františkových Lázních; ve všech těchto případech naše služby přispěly k zvýšení efektivity staveb o mnoho milionů.

Věříme, že jste-li členem samosprávy nebo úředníkem státní správy nebo pracovníkem podřízené organizace státu a tento článek vás zaujal a souhlasíte s ním, že nás budete kontaktovat a zkonzultujete s námi vaše projekty. Rádi vám v této souvislosti nabídneme naše špičkové služby a pokusíme se je zapojit do služeb státu.

# BORIS REDČENKOV

architekt  
A69 – architekti



**Můžete přiblížit, kdy a jak jste začali spolupracovat se specialisty z EDIFICE construction & consulting?**

Často se nás v ateliéru klienti ptali, zda jim dovedeme zajistit i služby technického dozoru. To my jako architekti ale z principu věci dělat nemůžeme, takže jsme hledali zkušený technický dozor. Šlo o projekt pro jednoho z našich investorů a my jsme mu chtěli doporučit někoho, kdo by dokázal technicky složité domy, jež navrhujeme, správně ohlídat. Často jsou to soukromé rezidence s velmi komplikovanou a technicky sofistikovanou náplní. Proto jsme hledali někoho, kdo by toto dokázal nejen technicky, ale i smluvně a finančně hlídat. Někoho, kdo bude schopen vést stavbu, hlídat generálního dodavatele, termíny i rozpočty. Dostali jsme tip na Jana Horčičku a jeho Edifice. Oslovili jsme je a Edifice se na tomto projektu stala technickým dozorem investora. Projekt se vyvíjel a ten asi rok a půl, kdy jsme spolupracovali, vše běželo, jak mělo.

**Následovala další spolupráce?**

Tehdy jsme ještě úplně přesně nevěděli, že TDI je jen jeden ze segmentů činností, na které se Edifice specializuje. Pak se ve

Františkových Lázních rekonstruovala škola v objemu několika stovek miliónů korun investičních nákladů. A mne oslovila naše známá zastupitelka s prosbou, zda nevíme, kdo by projekt pomohl rozplést. Šlo o hodně velký projekt, který byl velmi problematický. Chybějící projektová dokumentace, špatné smlouvy, výběr dodavatelů...

A práce Edifice tehdy městu hodně pomohla. Analyzovali stav rekonstrukce, smlouvy a celý aktuální vývoj, vysvětlili zastupitelům, jak na tom ve vztahu k dodavatelům jsou a jaké mají možnosti dalšího jednání. Stavba se dokončila, politici se změnili, ale už v té době bylo jasné, že služby Edifice jsou mezi architektem, investorem a třeba generálním dodavatelem velmi potřebné a mohou ušetřit nemalé náklady. Navíc v regionu, jako jsou například západní Čechy, takových kvalifikovaných a zdatných konzultačních firem mnoho není. Ani nebývá zvykem takovou službu v regionech požadovat. Často se stavby pečou mezi známými, příbuznými...Někdy říkáme: Mezi slepými jednonoží králem.

**Jak konkrétně tedy služby cenového řízení a projektového managementu, jež nabízí Edifice, mohou pomoci vám architektům?**

Velmi významně. A to především při definici samotného zadání. Uvedu příklad: když se začne připravovat developerský projekt, chceme, aby nám architektům developer řekl například: „Tohle nechci, protože je to drahé nebo pomalé.“ Ale abychom byli v rovině „líbí se mi to / nelíbí se mi to“. Přidanou hodnotu Edifice vidím právě v tom, že tyhle „emoce“ a „pocity“ jsou schopni nahradit jasnou analýzou a silnou argumentací s ekonomickým podkladem.

**Společně jste soutěžili o projekt investiční skupiny Penta v Bratislavě. Jak se toto se-pětí architektů a projektový manažer proje-vilo už v takto rané fázi soutěže?**

Poprvé jsme takto prezentovali náš návrh. V podstatě architektonický projekt byl už

v této fázi soutěžního návrhu doplněn analýzou plnou tabulek a možných postupů řešení ve vazbě na ekonomiku, čas i možná rizika. V podstatě nás při přípravě korigovali a oponovali nám z pohledu investiční logiky a finanční náročnosti. My jsme prezentovali architekturu, Edifice ekonomiku. Nakonec jsme skončili v soutěži druzí, protože náš návrh neměl správné fázování, ale tehdy jsme jasně viděli přidanou hodnotu a hlavně sílu takové analýzy.

„Přidanou hodnotu Edifice vidím v tom, že jsou schopni „emoce“ a „pocity“ nahradit jasnou analýzou a silnou argumentací s ekonomickým podkladem.“

**Můžete být konkrétnější?**

Při prezentaci zaznívaly silné argumenty, že například některé architektonicky složitější a nákladnější věci v projektu ale na druhou stranu zrychlí jeho prodej. Když to zjednoduším: architektonicky „pěkné“ věci dům na trhu zviditelní, odliší a bude se rychleji a dráž prodávat. Od té doby spolupracujeme pravidelně. Říkáme klientům: Než nás oslovíte, dejte si dohromady ekonomickou část projektu, připravte si přesně

„Říkáme klientům: Než nás oslovíte, dejte si dohromady ekonomickou část projektu, připravte si přesné zadání, nechte si projekt od Edifice spočítat, a pak teprve oslovte architekty.“

zadání, nechte si projekt od Edifice spočítat, a pak teprve oslovte architekty. Často se stává, že klient chce zadání vytvořit od architekta, ale to je špatně. My můžeme navrhnout hezkou hmotu na nějaké místo, řešit urbanismus, ale rozhodně nepočítáme ekonomiku, návratnost, vazby třeba na bankovní financování nebo etapizaci projektu. Pro developery je to naprosto klíčová věc.

#### Krise v předchozích letech ale přinesla výrazné ochlazení trhu nemovitostí...

Obávám se, že ani krize oblast developementu moc nepročistila a různých kvazideveloperů je pořád hodně. Rozpadlo se pár velkých firem, ale lidi se přemístili jinam. A s sebou si nesou své návyky a neochvějně „pravdy“. A když se vrátím zpět k projektu pro Pentu, tam jsem jasně viděl, že máme vše i perfektně spočítané. Projekt, který tehdy vyhrál, byl ještě lépe spočtený a měl lepší etapizaci než náš. Ale to nevádí, chci tím demonstrovat sílu a důležitost těchto činností. Navíc Edifice hovoří stejným jazykem jako developer, není to ten klasický souboj architekt versus developer. Samozřejmě pro architekta je to bič, který nad námi práská. Ale my se nechceme bavit o tom, zda má podle developera, být balkon menší, protože se mu to tak líbí, ale chceme slyšet jasný protínázor: architekti, snižte plochu balkonu, protože to má vliv na naši prodejnost a úspěch celého projektu.

#### PRIVÁTNÍ INVESTICE

**Jste také autory mnoha široce oceňovaných vil. Jsou tyto služby, o kterých nyní hovoříme, aplikovatelné i v oblasti privátních investic?**

Myslím, že v této oblasti je daleko větší podíl emocí. Stavíte si pro sebe a rozhodující jsou informace typu: líbí nebo nelíbí, cítím se takto dobře, chci právě tento program... U privátních investic tedy vidím využití služby Edifice spíš v rovině hlídání rozpočtu, řízení dodavatelů a také rozumné argumen-

tace na začátku projektu. Často se stává, že klient má nějakou představu o projektu domu, má pevně daný rozpočet – u něhož se ale od počátku ví, že s ním dům nepůjde postavit. Pak je samozřejmě správné říct: ale tohle opravdu nejde za danou cenu postavit. Buď to bude stát o dvacet až třicet procent víc, anebo snižme třeba plochu či nákladnost technologií použitých v domě. Snažíme se v každé fázi stavby od prováděcího projektu až po realizaci doložit ekonomiku. Mimo jiné proto, abychom byli jako architekti chráněni a neklamali klienty. Když to shrnu: firmy, jako je Edifice, jsou schopné efektivně hlídat klientům jejich soukromé peníze po celou dobu procesu projektování výstavby a v tom vidím jejich přidanou hodnotu. Řídit tendry, uzavřít smlouvy, hlídat dodavatele a kočírovat největší oříšek současného stavění, jímž jsou vícepráce, až po odstranění vad a nedodělků.

**Pro řízení projektů lze použít několik modelů, hlavní je buď anglosaský nebo německý model.**

Anglosaský model klade v projektování důraz na to, že k architektonické studii zároveň vytváříte studii proveditelnosti, která je velmi podrobná, a ještě před územním řízením vše projednáváte s úřady a dalšími stranami. Naopak tento model my jako architekti, jejichž honoráře jsou odvozené od německého modelu, neznáme. Studie dnes pro klienta znamená nějakou malůvku, za kterou navíc často nechce zaplatit. A my říkáme: věnujme takové studii čas, nastavme vše, jak to opravdu bude. Není to jen nějaká malůvka, ale technický projekt, kde známe kapacity, jsme schopni ho nacenit a projednat. Pak jsou územní řízení i stavební povolení výrazně jednodušší. Víte, že jste si to projednal dopředu, a jste pak mnohem efektivnější časově i finančně. Je lepší projekt měnit ve fázi studie než potom během územního řízení, kde máte několik desítek vyjádření a tisíce razítek...

**Daří se vám vaše klienty přesvědčit o správnosti tohoto modelu?**

Teď řada developerů přešlapuje na místě, některé projekty už běží... A ty projekty, které se teprve začínají, jdou teď pomaleji. U větších projektů se snažíme klienty přesvědčit, abychom už ve fázi studie dostali vyjádření památkářů, městské části... U velkých developerů spousta projektů stojí.

#### NÁVRATY ZPĚT

**Jak dnes vnímáte situaci na trhu? Dolehla na vás krize?**

Před pár lety se stavělo jako o život, dneska se víc soutěží, tendruje a znovu soutěží... I na náš ateliér tahle situace dolehla. Projekty, které měly být u konce, jsou třeba ve třetině. Staví se po jednotkách a kdyby to šlo, developeri by bytové projekty sta-

„Firmy, jako je Edifice, jsou schopné efektivně hlídat klientům jejich soukromé peníze po celou dobu procesu projektování výstavby a v tom vidím jejich přidanou hodnotu.“

věli po jednotlivých bytech. Znovu jsme se začali věnovat privátní klientele, na kterou jsme před lety neměli díky developerským projektům čas. Je to náročnější na čas, především u nás tři partnerů a hlavních architektů, protože klienti chtějí jednat hlavně s námi. A po dlouhých letech jsme se vrátili k soutěžím České komory architektů i k navrhování interiérů. Před dvěma lety jsme vyhráli soutěž Metrostavu na interiéry jejich nové budovy na Palmovce, kterou navrhl Josef Pleskot.

# JIŘÍ SMUTNÝ

## ředitel týmu projektového managementu



**Jste jedním z nejnovějších členů společnosti Edifice. Prosím, mohl byste na úvod našeho rozhovoru přiblížit vaši profesní cestu?** Vysokoškolské studium jsem absolvoval ještě za ‚totality‘ a zažil několik let realitu socialistického plánování a hospodaření. I proto mohu vývoj ve stavebnictví vcelku ‚historicky‘ porovnat. Od dob mých studií na Stavební fakultě ČVUT v Praze jsem prošel klasickou profesní cestou. Podle mne to je ve stavebním oboru tak správně: začínal jsem na stavbě jako mistr, později stavbyvedoucí, hlavní stavbyvedoucí, výrobní ředitel a vedoucí projektu. Dnes jsem projektový manažer, přesněji pak vedoucí týmu projektového managementu.

**Začínal jste ještě před rokem 1989, kdy realita českého stavebního trhu byla diametrálně odlišná od dnešní. Mohl byste tyto ‚historické posuny‘ shrnout, především pro mladší ročníky, které socialismus ve stavebnictví nezažily?**

Pracovní pouť jsem zahájil v Konstruktivě Praha v dobách socialistického hospodaření, kdy jednou z nejdůležitějších činností byla příprava stavby, zejména pak včasné objednání nedostatkových či limitovaných materiálů a dodávek. I proto se jedním z mých profesních cílů stalo dostat se do zahraničí a vidět, jak se staví jinde, tím spíš,

že jeden ze závodů Konstruktivy byl vývozní a poměrně úspěšně podnikal v zahraničí, zejména na trzích v Africe a na Blízkém východě. Ovšem nezapomínejme na vlivy dané dobou a tehdejšími možnostmi. Moje přání dostat se ‚ven‘ se začalo naplňovat s příchodem ‚sametové revoluce‘. Velmi krátce po roce 1989 jsem odjel na svoji první zahraniční zakázku do Německa, konkrétně do Frankfurtu nad Mohanem. Tam jsme s Konstruktivou, v rámci takzvaného Werkvetragu, realizovali hrubou stavbu administrativní budovy. Frankfurt se potom stal mým osudem, protože jsem tady strávil celých následujících deset let. Pracoval jsem na mnoha zajímavých projektech a nasbíral množství zkušeností.

**Které z těchto zkušeností považujete za klíčové pro vaši další profesní kariéru?**

Především tři roky strávené na stavbě Terminálu II frankfurtského letiště, svého času jedné z největších staveb v Německu. Zkušenosti získané na projektech v Německu se mi velmi dobře hodily po návratu domů, kdy jsem se naplno vrhl do víru developmentu. Zvlášť po roce 2000 development v Praze procházel obrovským rozvojem. Z mnoha zajímavých objektů, které se zde postavily, pro mne zásadní byla realizace Charles Square Centra na Karlově náměstí se skupinou Golub Europe / Heitmann. Následující roky jsem pracoval u Hochtief Developmentu, kde jsem řídil realizaci mimo jiné budovy Office Park Kavčí Hory nebo Trianon na Budějovickém náměstí v Praze 4. S příchodem ekonomické krize roku 2008 se po dokončení rozestavěných projektů pozastavily i nové projekty u Hochtief Developmentu a mně bylo nabídnuto přesunout se do vídeňské pobočky firmy, kde projekty a jejich příprava nebyly touto krizí tolik poznamenány. Tady jsem působil do konce roku 2013.

**V Edifice máte nově na starosti vedení týmu projektového managementu. Co po-**

**važujete za důležité pro tuto práci?**

V době od roku 2000 jsem se velmi podrobně seznámil se všemi typickými aktivitami projektového managementu: ať už to byla legislativní problematika, komplexní vedení zakázky, výběr generálního dodavatele či dílčích dodavatelů, jednání se zahraničními investory, technická podpora týmů spravujících kancelářské budovy... A to včetně problematiky záručních a pozáručních oprav a také realizace množství fitoutů pro široké spektrum nájemců, počínaje bankami a různými obchody až třeba po lékárny. S tím samozřejmě souviselo řízení finančních aspektů a součástí mé práce bylo také vedení pracovníků a řízení jednotlivých firemních týmů. Na svém posledním působišti ve Vídni jsem byl také členem týmu, který od počátku, tedy od projektového zadání a výběru architektů, připravoval velmi zajímavý projekt takzvané ekologické administrativní budovy, která má dnes již stavební povolení a připravuje se k realizaci. To všechno jsou zkušenosti, které chci pro moji práci v Edifice využít.

**Proč jste se rozhodl pracovat právě pro Edifice?**

S jednatelem a majitelem Edifice Janem Horčíčkou jsem se poprvé potkal při realizaci Charles Square Centra, kde on jako konzultant firmy Gleeds hájil zájmy nájemců. Já jsem zde byl v roli zástupce investora. Na Edifice mne oslovila její ryze česká podoba a prostředí, v němž se většinou pohybuje. Zaujalo mne zaměření společnosti na menší a zejména české firmy a investory, ale také zcela odlišný přístup při řízení firmy, který na rozdíl od velkých, povětšinou zahraničních developerů a investorů, není svázán předepsanými pravidly a byrokratickými požadavky různých centrál či představenstev. Tento přístup se liší od mezinárodních korporací, kde je většinou jediným a rozhodujícím kritériem výše profitu či okamžitá rentabilita a zhodnocení daného projektu – ať už pronajmutím a ná-



sledným prodejem, nebo rovnou okamžitým prodejem. To na jedné straně práci zjednodušuje a urychluje, na straně druhé tento přístup klade velký důraz na rychlé a správné rozhodování celého firemního týmu. Každý omyl či pochybení může mít v takovém případě pro firmu zásadní až fatální důsledky v podobě ztráty zakázky či významného investora až po finanční dopad na cash-flow firmy.

#### **Správně vedený projektový management je pak klíčovým pro úspěch celé zakázky...**

Ano, právě projektový management je rozhodující součástí řídicího procesu zásadně ovlivňující finanční úspěch každé zakázky. A to je přesně moje ‚pole působnosti‘, na němž mohu zúročit a využít všechny doposud získané zkušenosti z oblasti developmentu a vlastní realizace staveb. Řízení tohoto procesu je pro mne zároveň výzvou, která je pro každého stavaře důležitým momentem motivace a rozhodování.

#### **Jak chcete prakticky využít své zkušenosti z Německa a Rakouska v českém prostředí?**

Nerad bych své představy o kvalitním fungování projektového managementu a zahraniční zkušenosti vyzdvihoval, nebo nějak obsáhle mentoroval, ale přesto několik postřehů z prostředí, kde jsem prožil nemalou část svého profesního života, chci sdělit.

#### **Pusťme se do toho...**

To, co mají český a rakouský a částečně i německý trh poslední dobou podobného,

je všeobecný pokles tolerance a důvěry mezi všemi účastníky procesu. Celkově vnímám nárůst obav či nedostatek sebevědomí pramenící často z chabých schopností manažerů udělat zásadní rozhodnutí nebo vzít na sebe riziko či zodpovědnost. Je snaha delegovat rozhodování o zásadních věcech projektu na najaté inženýrské či konzultační firmy, které jsou toho sice schopny, ale ve finále se i ony pohybují v bludném kruhu. Často čekají na někoho, kdo kompetentně za zadavatele rozhodne. Důsledkem je obrovský nárůst sporů, znaleckých posudků a právních bitev a z toho pramenících neuhrazených pohledávek a faktur a zhoršení pracovního klimatu. Ve finále to vše jen stojí čas a peníze všechny zúčastněné strany, některé více, jiné méně.

#### **Jak se tato situace promítá do vztahu k dodavatelům? Ti jsou na konci onoho řetězce a často jsou tlačeni do nereálných pozic...**

Souhlasím, že dodavatelské firmy jsou dnes tlačeny ke zdi, neboť jsou na konci řetězce a jsou těmi, kterým se neuhradí jejich náklady, o zisku ani nemluvě. Přehlíženým a opomíjeným důsledkem výše uvedeného je pak zásadní pokles kvality řídicích procesů způsobený zejména nedostatečnou kvalifikací manažerů u developerů a investorů. Ti často nejsou schopni anebo ochotni udělat zásadní rozhodnutí.

#### **Jak jsme na tom v porovnání s rakouským a německým trhem s legislativou?**

Druhým zásadním a pro české země spe-

cifickým problémem je legislativa, přesněji bych řekl česká legislativní ‚džungle‘. Neúplnost, nepřehlednost či absence základních zákonů a vyhlášek umožňují netransparentní rozhodování a nerovné podmínky na trhu, nahrávají korupci či klientelismu, dusí zdravou konkurenci na reálním trhu. Jsem přesvědčen o tom, že právě v této oblasti bychom se měli jednoznačně inspirovat v Německu či Rakousku. Propracovaný systém územního plánování v těchto zemích, umožňující vypuštění komplikovaného územního řízení a cestu od návrhu rovnou ke stavebnímu povolení, samozřejmě významně zkracuje dobu od pořízení pozemku po zahájení stavby, a tedy šetří nemalé finanční prostředky. A také zcela zásadně vylučuje prostor pro netransparentnost a korupci.

#### **Když budeme na závěr zcela konkrétní: co z toho všeho výše uvedeného chcete uplatnit na své pozici v Edifice?**

Optimalizaci projektového řízení s vysokou kvalitou, úsporu nákladů, důsledné používání výpočetní techniky, princip maximální konkurenceschopnosti za přijatelné ceny, z toho pramenící dostatek zakázek a tedy práce pro celý tým. To je ve stručnosti má vize. Obdobnou vizi nastínil v předminulém čísle Edifice News i Jan Horčíčka a já jsem za tento soulad základních názorů rád. I to byl důvod, proč jsem přijal nabídku a zároveň profesní příležitost vést tým projektového managementu právě v Edifice.

## **ZE ŽIVOTA EDIFICE**

### **26 kvalitních zaměstnanců firmy**



# NKÚ VERSUS SNIŽOVÁNÍ CENY DÁLNIC A SILNIC V ČR

## NKÚ VERSUS SNIŽOVÁNÍ CENY DÁLNIC A SILNIC V ČR

Před několika týdny NKÚ dle České televize (<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/249438-nku-zacneme-dalnice-stavet-vice-jako-v-nemecku-po-castech-a-levneji>) a jiných médií přišel s nápadem. Ten nápad zněl, že receptem na snižování cen silnic první třídy a dálnic je spolupráce s německou stranou. Je opravdu zvláštní, jak média naprosto neznalá problematiky přípravy staveb dokážou neustále dokola medializovat témata přinášená často politiky a ostatními orgány státní správy, tentokrát konkrétně NKÚ.

## JEDNOTKOVÉ CENY

Všichni se při komentářích k cenám silnic neustále soustředí na jednotkové ceny a nutnost jejich snižování. Poukazují na zneužívání situace stavebními firmami a korupci, jako kdyby rozdíly v ceně na kilometr silnice v ČR a Německu souvisely právě s těmito aspekty. Je smutné, jak nezájímavé jsou pro média (rozuměj pro průměrného konzumenta zpráv) skutečné příčiny daného stavu. Pro většinu



novinářů je zcela nepochopitelné, že důvodem je zejména výběr levných specialistů na přípravu staveb a jejich řízení a vedení!

„Vždyť to je to, co by se mělo dít. O tom je přece soutěž na cenu a celý účel tendrů. Za to přece neustále v médiích bojujeme,“ řekne si komentátor a napíše další „zasvěcený“ článek o tom, jak je třeba snižovat ceny. A právě zde se většina médií naprosto a zásadně mýlí.

## PROBLÉM NEJNIŽŠÍ CENY

Právě výběr odborníků za co nejlevnější cenu, tedy manažerů vedoucích projekty za veřejné a municipální zadavatele, právníků, projektantů a správců stavby (manažerů projektů) je úplně největší problém celé přípravy. Rozhodl by se někdo ze soudně uvažujících soukromých investorů najmout na miliardový obchodní spor právníka z Horní Lhoty (nechci se dotknout nikoho z Horní Lhoty),

protože bude stát řekněme o 50 tisíc korun méně než renomovaný právník? Asi nerozhodl. Bohužel pokud je investorem stát či municipalita, skvělý zákon o veřejných zakázkách, jímž disponuje a podle kterého se musí řídit, mu nařizuje vzít právníka z Horní Lhoty, který stojí právě o těch 50 tisíc méně. U právníků si už dokonce i stát všimnul, že to není úplně ono... a tak na velké kauzy a arbitráže najímá právníky renomované a zkušené. V tomto případě se všelijak definují kvalifikační kritéria a často i obchází zákon rámcovými smlouvami a všem je jasné, že to v těchto případech stát dělá dobře. Každý přece chápe, že dobře zaplacený a motivovaný specialista rozhodne o tom, zda spor vyhraje nebo prohraje. A oněch zmiňovaných 50 tisíc rozdílu v honoráři je přece proti miliardě zanedbatelných. Bohužel toto pochopení ještě zdaleka nastalo u ostatních oborů přípravy velkých investičních celků. A tak se nadále vybírají odborníci na přípravu staveb na základě ceny a spoří se na přípravě desítky tisíc s tím, že tito odborníci potom ovlivňují návrhy staveb a ovlivňují jejich hodnotu o několik jednotek až desítek procent (rozuměj i desítek až stovek milionů).

## KORUPCE VERSUS ODBORNOST

Tady nastává hlavní problém drahých staveb: v nekvalitní a neoptimalizované výstavbě, ne v jednotkových cenách, nebo v korupci. Korupce vždy byla, je a bude v ČR stejně jako v Německu. Domnívám se, že pokud se míra korupce bude pohybovat v pár promile maximálně procentech, nikoho to zásadně nepoškodí, a v systému bude motivace. A k práci s veřejnými prostředky to bohužel tak nějak patří. Ale pokud se stavby navrhují z důvodu neprofesionálního přístupu, neodbornosti, lajdáctví a bohužel někdy i schválně nikoliv ekonomicky optimalizované, tak nás nic nezachrání. Receptem na nápravu je nevybírat specialisty podle ceny a nebrat jen ty nejlevnější, ale řídit se jejich kvalitou a odborností. A pak třeba pracovat i německými kvalitními (a drahými) projektanty, cenáři a manažery a pusť do českého prostředí zdravou konkurenci. Věřím, že rádi budou pracovat za dobrých finančních podmínek v Čechách a my začneme stavět silnice levněji, jako je tomu v Německu. Asi nás ještě čeká dlouhá cesta k pochopení podstaty problému, ale věřím, že si to jednou někdo uvědomí a dojde k nápravě. Samozřejmě problémů s cenou komunikací je víc. Od vydírání státu zastoupeného podřízenými organizacemi, nebo municipalit starosty, v jejichž katastru se stavby nalézají, za zástěrkou demokracie, přes ekologická (rozuměj ekologicko / teroristicko / vyděračská) sdružení až po nekompetenci, lenost a někdy i hloupost dotčených orgánů státní správy, nebo úředníků, vyjadřujících se k jednotlivým stavbám, které nedokážou udržet myšlenku ani od územního rozhodnutí do stavebního povolení, natož do „kolaudace“, ale s těmi se potýkají i v Německu. Co vy si o daném tématu myslíte? Budu rád za podněty i Vaši kritiku.

Jan Horčíčka pro blog EDIFICE construction & consulting, s. r. o.

# NAŠE SLUŽBY

## REALITNÍ BUSINESS DEVELOPMENT

Nabízíme komplexní služby poradenství a managementu při investování do realitního projektu, včetně přípravy kvalitního a realistického business plánu (finančního modelu projektu), přípravy kvalitního nastavení parametrů projektu pro optimální využití bankovního financování, stejně jako průběžné řízení projektu a kvalitní nástroje průběžného monitoringu průběhu projektu zacílené výhradně na maximalizaci časového výnosu z vašeho investovaného kapitálu. Prostřednictvím naší dceřiné společnosti EDIFICE real estate & financing, s. r. o. jsme vám potom schopni zprostředkovat i vyhledání atraktivní realitní investiční příležitosti v ČR, SR, Rumunsku či USA.

## DEVELOPEMENT MANAGEMENT

Nabízíme komplexní služby developerského investičního řízení realitního projektu od A do Z za investora z pohledu investora jako developera. Jsme připraveni pro vás řídit zcela komplexně a samostatně na bázi zadaných výnosových parametrů celý proces investiční výstavby, včetně řízení celého týmu projektantů, architektů, realitních agentů, projektového a cenového managementu, bankovního dohledu, bankovních konzultantů, právníků a dalších členů týmu. Zajistíme pro vás komplexní přípravu kvalitního smluvního rámce celého projektu, vztahy s dotčenými orgány státní správy a samosprávy, sousedy, stejně jako zastupování vůči budoucím kupujícím jednotek, nájemcům budovaných prostor stejně jako vůči dodavatelům vašich výrobních technologických celků, a to vše při implementaci našeho robustního systému developerského řízení postaveného na naší interní metodice development managementu.

## PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Nabízíme komplexní služby projektového řízení jak nájemcům, tak investorům nebo developerům. Naším cílem je zajištění profesionálního řízení vývoje stavebního projektu od investičního záměru přes projektovou přípravu po realizaci metodou identifikace a plnění krátkodobých srozumitelných cílů. Naší filozofií projektového řízení je zajištění informovanosti klienta, jež umožňuje činit kvalifikovaná rozhodnutí, na jejichž základě zajistíme kompletní provedení těchto rozhodnutí včetně zajištění zpětné vazby a poradenství k jednotlivým krokům klienta.

## CENOVÉ ŘÍZENÍ

Dále nabízíme balík služeb cenového řízení od úvodní fáze investičního záměru po zaúčtování realizovaného díla včetně poradenství dodavatelského systému, smluvní koordinace a cenového vyjednávání. Naším cílem je implementovat expertízu v procesu finančního a cenového řízení do procesu řízení s dosažením optimální kvality ve stanoveném časovém horizontu a finančním rámci. Naše technika cenového řízení je specificky zaměřena na efektivní cenové plánování, kontrolu, monitoring a reportování na základě stanovených priorit.

## TECHNICKÝ DOZOR A ŘÍZENÍ SUBDODAVATELŮ

Nabízíme také služby technického dozoru výstavby, se zaměřením na všechny klíčové stavební procesy a jejich protokolárně doloženou kontrolu, samozřejmě při dodržení nezávislosti našich technických dozorů na dodavatelích stavebních děl, včetně komplexního administrace technických aspektů řízení kvality výstavby. U technického dohledu dbáme na dodržení optimálního poměru kvalita/cena stavební dodávky. Nabízíme služby řízení dodavatelského systému dílčích subdodavatelů u projektů bez generálního dodavatele, vyžadujících dosažení náročných rozpočtových a časových kritérií výstavby se specifickým zaměřením na časový i cenový aspekt projektu.

# KLÍČOVÍ LIDÉ EDIFICE PRO VÁS



**JAN HORČIČKA**  
Ředitel  
a jednatel společnosti



**JIŘÍ SMUTNÝ**  
Ředitel oddělení  
projektového řízení



**TOMÁŠ FETERS**  
Ředitel oddělení  
cenového řízení

## EDIFICE NEWS

číslo: 03 – jaro 2014

**Vydává:** EDIFICE construction & consulting, s. r. o.; Návršní 2030/8, Praha 4, 140 00.  
Tel.: +420 244 461 889, Email: info@edifice.cz

**Editor:** Radek Váňa | Idealab

**Foto:** archiv

**Grafika:** Tereza Čermáková | Idealab

**Kontakt:** newsletter@edifice.cz

© 2014 EDIFICE construction & consulting. Všechna práva vyhrazena.  
Navštivte [www.edifice.cz](http://www.edifice.cz), kde najdete všechna čísla našich newsletterů volně ke stažení.

[www.edifice.cz](http://www.edifice.cz)