

Tabulka pro připomínky a jejich vypořádání:



Datum: 2019-03-15	Dokument: Doporučení ke smlouvám a projektovému řízení	Úkol: číslo úkolu
-------------------	--	-------------------

Jméno připomínajícího a společnost	Kapitola/článek	Odstavec/obrázek/tabulka (např. tabulka 1)	Typ připomínky ¹⁾	Připomínka	Navrhovaná změna (připomínající)	Vypořádání připomínky (zpracovatel)
Zásadní						
ČKAIT	celý dokument		obecná	Žádáme autora o vysvětlení, jaká/jaké opatření koncepce BIM tento dokument má naplnit a jaká je jeho přímá souvislost a postup jejího naplnění až do zavedení do právních předpisů do roku 2022. Z textu to není zřejmé, ani z tabulky následného postupu, jak bude kromě vyvěšení na webu koncepce BIM s textem dále pracováno.	Zpracovat doporučené vzory smluv dle koncepce BIM, které odpovídají stávající platné právní úpravě nebo jsou v souladu s připravovaným věcným záměrem stavebního práva.	
ČKAIT	celý dokument		obecná	Doporučení obsahuje obecně známou problematiku, která se řeší v mnoho odborných knihách a z textu nám není zřejmá přímá souvislost s metodikou BIM kromě obecné proklamace v kapitole 5.2. V projektovém řízení nevnímáme rozdíl v řízení projektu s nebo bez použití metodiky BIM.	Zpracovat doporučené vzory smluv dle koncepce BIM, které odpovídají stávající platné právní úpravě nebo jsou v souladu s připravovaným věcným záměrem stavebního práva.	
ČKAIT	celý dokument		obecná	V dokumentu chybí vysvětlení toho, co je projektové řízení a především co je projekt.	Lépe vysvětlit viz doporučení dle přiloženého textu zpracovaného paní Báčovou	
ČKAIT	2.		obecná	Z názvu dokumentu i kapitoly 2 (kterou vnímám ještě jako úvodní) bych očekával, že se dokument bude vyváženě věnovat oběma oblastem: 1) smlouvám, 2) projektovému řízení. Ve skutečnosti je však výlučně smlouvám věnován pouze (z mého chápání úvodní) článek 2.1. Další kapitoly (3. a dále) se víceméně věnují jen projektovému řízení.	Nebylo by tedy vhodné zařadit do dokumentu samostatnou kapitolu k tématu „standardizované smluvní vztahy“? Není nezbytné, aby byla stejně obsáhlá jako kapitoly k projektovému řízení.	
ČKAIT	3.4.1		obecná	Popis role Projektového manažera hodně připomíná popis role Správce stavby podle standardu FIDIC (nesmí měnit smlouvu, je mediátorem, určuje spravedlivá řešení, řeší denní operativu – viz výčet činností na str. 8 nahoře). Pokud budu chápat roli projektového manažera jako člověka, který má projekt vrcholově na starosti (je to nejvýše postavený manažer, který je 100% odpovědný za řízení projektu, a je pro jeho řízení	Vyjasnit použití popisu rolí.	

¹⁾ Typ připomínky: obecná, technická

Tabulka pro připomínky a jejich vypořádání:

Datum: 2019-03-15	Dokument: Doporučení ke smlouvám a projektovému řízení	Úkol: číslo úkolu
-------------------	--	-------------------

Jméno připomínajícího a společnost	Kapitola/článek	Odstavec/obrázek/tabulka (např. tabulka 1)	Typ připomínky ¹⁾	Připomínka	Navrhovaná změna (připomínající)	Vypořádání připomínky (zpracovatel)
				<p>také 100% vyčleněn v organizační struktuře) minimálně ve třech fázích projektu (čl. 3.2.1 až 3.2.3; projekt následně předává do provozu), očekával bych popis, který bude z hlediska organizační hierarchie o jednu úroveň výš (než Správce stavby, či „TDO/TDI“) – viz popis této role v kap. 6, který naznačuje, že projektový manažer je „hlava“ řízení celého projektu.</p> <p>Můj dojem z textu kap. 3.4.1 a článku 6. je poněkud rozporuplný, obě pasáže se zdají být poněkud nekonzistentní. Předkládám to k zamyšlení a příkládáním se k úpravě popisu role v čl. 3.4.1 ve smyslu kap. 6 a případě doplnění zmínky, že každodenním řízení projektu se zabývá Správce stavby / TDI / TDO.</p>		
ČKAIT	3.4.2	2. odstavec	technická	Pojem „neutralita“ mě v tomto kontextu „nesedí“. Neumí si představit, co prakticky znamená, když řeknu že „projektový tým je neutrální v rámci organizační struktury“.	Nebyl by vhodnější výraz „nezávislost“, „svěbytnost“? „Projektový tým je nezávislý v rámci organizační struktury“ zní podle mého názoru srozumitelněji.	
ČKAIT	3.4.2	2. odstavec, 2. věta	technická	<p>Ve větě „Řešením je například“ je zmatená pasáž textu popisující „samostatného ředitele“. Co je objeveného na sdělení, že ředitel má řídit „svěřené zaměstnance“? Nerozumím pojmu „potenciální člen týmu“ a ani nechápu, jak se takový člen týmu řídí.</p> <p>Vyčlenit tým projektového manažera v rámci organizační struktury má jisté smysl, doporučovat zřízení funkce samostatného ředitele (nechápu, co a koho vlastně řídí) smysl nemá, resp. doporučení je vysvětleno natolik zmateně, že je vhodnější ho vypustit.</p>	Vypustit pasáž textu „a též samostatného ředitele, který bude řídit pouze svěřené zaměstnance, potenciální a reálné členy týmu Projektového manažera,“. Alternativně by bylo možné lépe vysvětlit, že u organizace, která má hodně projektových týmů, je vhodné, aby jejich pozice v rámci organizační struktury byla posílena zřízením úseku, do kterého budou projektové týmy zařazeny a který bude řídit samostatný ředitel. Považuji ta ale za zbytečné.	
ČKAIT	4.2.1	seznam v odrážkách	technická	Ve výčtu mě chybí (nebo je možná poněkud skrytý ve 2. odrážce) klíčový požadavek na harmonogram, a to úroveň (stupeň) podrobnosti činností.	Text 2. odrážky doporučuji upravit: „určení struktury a stupně (podrobnosti) členění činností (1. Stavební objekt, 2. Stavební pod-objekt atd.),“	

¹⁾ Typ připomínky: obecná, technická

Tabulka pro připomínky a jejich vypořádání:



Datum: 2019-03-15	Dokument: Doporučení ke smlouvám a projektovému řízení	Úkol: číslo úkolu
-------------------	--	-------------------

Jméno připomínajícího a společnost	Kapitola/článek	Odstavec/obrázek/tabulka (např. tabulka 1)	Typ připomínky ¹⁾	Připomínka	Navrhovaná změna (připomínající)	Vypořádání připomínky (zpracovatel)
ČKAIT	4.3.1	odstavec „Náklady rozdělujeme na“	technická	Nejsem cenový teoretik, ale s praktickým oceňováním staveb mám bohaté zkušenosti. Z těch čtyřech odrážek rozumím pouze pojmu „režijní náklady“. Pod pojmem „projektové náklady“ bych chápal celkové náklady na projekt. Co se konkrétně skrývá pod 3. a 4. odrážkou, nechápu.	Rozhodně doporučuji lépe vysvětlit. V této podobě je formulace podle mého názoru nesrozumitelná pro drtivou většinu čtenářů. Upřímně řečeno, celá kapitola 4.3.1 mě připadá poněkud nepovedená – viz další připomínka, nebo je možná tak obecná, že vlastně nesděljuje prakticky nic prakticky použitelného. Přimlouvám se za její přepracování – viz další připomínka.	
ČKAIT	4.3.1	odstavce Mezi metody plánování a Rozpočtování nákladů	technická	Formulace vyznívá tak, jako by „odhadování“ a „rozpočtování“ byly dvě metody „na stejné úrovni“, tj. dají v zásadě obdobné výsledky jen dvěma různými cestami. Pojem rozpočtování náklady rozhodně chápu jako zpřesnění nákladů jak z pohledu jejich výše, tak struktury. Nejedná se tedy o dvě ekvivalentní metody. Formulace „Mezi metody plánování nákladů“ ve mně vyvolává pochybnosti o její správnosti.	Doporučuji text „Rozpočtování nákladů“ upravit následovně: Rozpočtování nákladů (tvorba rozpočtu) se týká rozdělování upřesnění celkových nejprve odhadovaných nákladů a jejich podrobnější rozdělení na jednotlivé činnosti výstavbového projektu V tomto kontextu mě připadá že, uvozující věta „Mezi metody plánování nákladů lze zařadit“ by měla spíše znít např. takto „Náklady projektu se plánují v jednotlivých krocích zejména v závislosti na znalosti vstupů a podmínek:“ – na to mohou navazovat ty dvě odrážky.	
ČKAIT	6		obecná	Ze závěru jsem poněkud rozpačitý. S odkazem na připomínku výše k čl. 2 opakuji, že i závěr se problematice „smluv“ nebo „standardizaci smluvních vztahů“ prakticky nevěnuje a soustředí se jen na projektové řízení, resp. i toto téma zužuje hlavně na roli Projektového manažera.	Mohu se jen dohadovat, co chtějí autoři poslední kapitolou sdělit. Ale doporučuji tuto kapitolu, která je prakticky závěrem, lépe strukturovat. Měla by být přehlednější tak, aby čtenář na první pohled pochopil, co všechno (jaké jednotlivé kroky / opatření) autoři doporučují. Asi by stačil výčet v podobě odrážek s tím, že vybraným odrážkám by se pak mohly věnovat další články kap. 6. Kapitola by tedy měla mít několik článků (minimálně tři): <ul style="list-style-type: none"> - úvodní, jak popisují výše - role projektového manažera, pokud autoři považují za důležité se mu podrobně věnovat 	

¹⁾ Typ připomínky: obecná, technická

Tabulka pro připomínky a jejich vypořádání:



Datum: 2019-03-15	Dokument: Doporučení ke smlouvám a projektovému řízení	Úkol: číslo úkolu
-------------------	--	-------------------

Jméno připomínajícího a společnost	Kapitola/článek	Odstavec/obrázek/tabulka (např. tabulka 1)	Typ připomínky ¹⁾	Připomínka	Navrhovaná změna (připomínající)	Vypořádání připomínky (zpracovatel)
					i v závěrečné kapitole - organigram projektového řízení jak, je teď text zařazen pod čl. 6.1	
Doporučující						
ČKAIT	celý dokument		obecná	Pro větší přehlednost a také zdůraznění hlavních myšlenek doporučuji používat nějakou formu zvýraznění textu (např. tučné).	Navrhují použít toto zvýraznění např. pro následující pasáže textu: 1. Úvod - 2. odstavec, 1. věta „ Stavebnictví je v současné době “ - 3. odstavec celý: „ Cílem snažení v rámci ... “ 5.1 Efektivní týmová spolupráce - 1. odstavec celý: „ Nedostatek důvěry je “ - 3. odstavec celý: „ Touha raději “	

Za ČKAIT složil dohromady Ing. Jan Klečka BIM@ckait.cz

¹⁾ Typ připomínky: obecná, technická

Tabulka pro připomínky a jejich vypořádání:



Datum: 2019-03-15	Dokument: Doporučení ke smlouvám a projektovému řízení	Úkol: číslo úkolu
-------------------	--	-------------------

Příloha k připomínce č. 3

Poznámky k projektům a projektovému řízení

V dokumentu chybí vysvětlení toho, co je projektové řízení a především co je projekt. Definici projektu najdeme v mezinárodních technických normách k systému managementu jakosti:

„Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“

Projektové řízení je řízení projektů. Stavba není cílem, ale prostředkem k dosažení cílů projektu. S ohledem na zakořeněné používání pojmů z doby centrálně řízené ekonomiky je třeba zdůraznit, že termínem projekt nelze označovat projektovou dokumentaci. Projektové řízení se řídí mezinárodními technickými normami a metodikami, nehledejme žádnou tzv. českou cestu.

Terminologii a metodologii projektového řízení používají mezinárodní smluvní podmínky FIDIC vydávané Mezinárodní federací konzultačních inženýrů.

Angličtina používá pro stavební projekty výraz construction project; čemuž odpovídá český překlad stavební projekt. Termín výstavbový projekt není správný významově ani jazykově. Při prvních překladech a přebírání terminologie PŘ do českého jazyka se používal vedle stavebního projektu také investiční projekt a projekt spojený s výstavbou. Zkrácením termínu projekt spojený s výstavbou vznikl zřejmě termín výstavbový projekt.

Cit.:

3.1 Obecně

Fáze výstavbového projektu jsou pro účely této metodiky ucelené části životního cyklu výstavbového projektu. Životní cyklus výstavbového projektu je obecně rozdělený do čtyř hlavních fází, tj. fáze přípravná (též před-investiční fáze výstavbového projektu), fáze projektování (zahrnující přípravu projektové dokumentace), fáze realizační (zahrnující realizaci samotného výstavbového projektu) a fáze provozní neboli fáze užívání stavby.

Projekt má zásadně tři základní fáze. První fází je fáze přípravná (inicializace, plánování); v případě stavebnictví označovaná jako fáze předinvestiční (v angličtině pre-construction). V této fázi se zejména zpracovávají technicko-ekonomické studie, zpravidla s více variantami. Součástí studie proveditelnosti musí být finanční analýza projektu. Tato fáze směřuje k tomu, aby se investor rozhodl, zda bude v projektu pokračovat, tedy zda do něj vloží prostředky. Následuje druhá fáze – realizační (ve stavebnictví investiční). Pokud se týče české právní úpravy správních řízení ve výstavbě, je etapa zpracování dokumentace pro územní řízení zahrnována zpravidla do první předinvestiční fáze (výjimečně do druhé fáze). Je tomu tak proto, že v praxi mohou být podmínky pro umístění stavby pro stavebníka tak náročné, že se rozhodne v daném území projekt nerealizovat. Projektová dokumentace pro stavební povolení (nebo ohlášení stavby), stejně jako projektová dokumentace pro provádění stavby (neplést s dodavatelskou/ realizační dokumentací stavby!) je součástí druhé, investiční fáze – zpracovává se v době, kdy je stavebník rozhodnut projekt realizovat. Třetí fáze je fáze užívání či provozní.

Vymýšlení další základní fáze (fáze projektování) je nesmysl a je to zase jen jakási česká cesta jako výsledek našich zakořeněných zvyklostí z centrálního řízení stavebnictví.

¹⁾ Typ připomínky: obecná, technická

Tabulka pro připomínky a jejich vypořádání:



Datum: 2019-03-15	Dokument: Doporučení ke smlouvám a projektovému řízení	Úkol: číslo úkolu
-------------------	--	-------------------

Jednotlivé základní fáze projektu se mohou dělit na další dílčí fáze, resp. na etapy.

Řízení projektů se uplatňuje především ve třech oblastech (tj. tam, kde je třeba řešit nové, jedinečné, neopakující se procesy): stavebnictví; informační technologie; věda a výzkum. Základní terminologii a metodologii stavebních projektů najdeme mj. v publikaci doc. Ing. Vladimíra Němce, CSc. Projektový management (první vydání GRADA, 2002) a v publikacích ČKAIT z ediční řady Doporučených standardů metodických.

V praxi českého stavebnictví se v současné době projektové řízení téměř nepoužívá. V řadě oficiálních i dalších dokumentů evropské či nadnárodní provenience se však setkáváme s terminologií, případně i metodologií projektové řízení (evropské právo, mezinárodní a evropské normy, smluvní podmínky FIDIC, metodiky BIM aj.) V současné době je nejdůležitější zavést a osvojit si českou terminologii projektového řízení, tak aby významově odpovídala terminologii anglické.

Projektové řízení se opírá o metody a metodiky spíše z oblasti ekonomických (než technických) analýz, které budou zatím teoreticky bližší ekonomům, než stavebním inženýrům a technikům. Ovšem při praktické aplikaci na stavební projekty mají zase potíže ekonomové.

Certifikace projektových manažerů věnuje zase hodně pozornosti řízení a vedení lidí, umění vyjednávat a podobným dovednostem.

Marie Báčová, ČKAIT

Praha, 13. 3. 2019

¹⁾ **Typ připomínky:** obecná, technická