

# Smyslem projektového managementu není škrtání nákladů



Author: Petr Bým | Published: 04.09.2014

## V realitní branži leckdo považuje projektový management za instrument, jehož jediným smyslem je srazit co nejvíce náklady investora?!

To je bohužel omyl. Projektový management v realitách či stavebnictví znamená řízení a koordinaci zpracování podnikatelského záměru, jeho projektová příprava, realizace a uvedení do provozu, a to zejména se zapojením odborného pohledu a inženýrské kvalifikace při řízení tohoto procesu. Na něm se podílí řada účastníků, a ti všichni mohou být našimi klienty. Ale zpátky k těm nákladům, u nichž jsme vlastně začali. Hlavním smyslem a cílem projektového managementu není - a to bych rád velmi zdůraznil - minimalizace nákladů, ale maximalizace výsledné hodnoty investice. A mezi veličinami minimalizace nákladu a maximalizace hodnoty nemusí a také často nebývá rovnítko.

## Mluvil jste o klientech či zákaznících - může jím tedy být i dodavatel, řekněme architekt či stavební firma?

Samozřejmě. Každý řeší nějaké projektově orientované procesy a všem jde o totéž - o co nejvyšší efektivitu při řízení takového projektového úkolu. Dodavatelé stavebních prací bývají našimi klienty stejně často jako architekti. Od stavbařů poptávka směřuje zejména do oblasti řízení smluv, a to jak ve stadiu přípravy dodávky, tak v průběhu realizace. Vedení stavebního projektu a odpovědní manažeři cílí hlavně na splnění termínu a maximalizaci zisku. Jenže každá dodávka stavebních prací je dlouhodobý proces a také dlouhodobý vztah mezi investorem a dodavatelem. Velké potíže například vznikají třeba u víceprací, vykonaných bezesmluvně, což je u nás poměrně častá praxe. My v této oblasti řídíme komunikaci mezi dodavatelem a investorem z pohledu smluvních vztahů a vytváříme tak dobré výchozí pozice stavebnímu dodavateli pro případ možných konfliktů. Podobné služby ostatně umíme nabídnout i architektům. Na závěr je asi na místě říci, že můžeme pracovat jen pro jednoho účastníka celého investičního procesu, jinak bychom se ocitali ve střetů zájmů.

# **Pro „ohlídání“ takových potenciálních nebezpečí a koneckonců vůbec pro dosažení maximálních efektů, ať už na straně investora, či jeho dodavatelů, ale přece existují týmy profesionálů u každé společnosti?!**

To platí pro firmy velké, respektive pro řízení investičního procesu v případě, že se jedná o firemní „core-business“. Pro menší společnosti nebo ty, které nemají nemovitostní investice jako hlavní náplň činnosti, je neefektivní a příliš drahé takový profesionální aparát držet. Pro takový tým prostě nemají stálou práci, protože přichází jen v nárazech a s velkými časovými odstupy. Taková společnost je ideální klientem pro externí dodávku našich služeb, protože ty lze samozřejmě limitovat věcně i časově a uplatňovat je podle potřeby jen v některých fázích investičního projektu.

## **Jaká je realita?**

Najímají si nás pasivní investoři, menší developeři nebo investoři, kteří realizují realitní investici pro vlastní potřebu. Bohužel pro nás se nám klientela v soukromém sektoru za poslední dva roky velmi zúžila. Vysvětlení je prosté: krize developerský trh pročistila, zmizely nejen společnosti neprofesionálně vedené, ale i řada menších. Zůstaly jen velké, kapitálově i personálně silné společnosti, které ty už zmiňované odborné týmy mají. Co se pasivních investorů týká, těm bohužel náš realitní trh nenabízí ani to minimum výnosnosti, jaké od konzervativní nemovitostní investice vyžadují, a tím pádem i oni citelně omezili poptávku po projektovém managementu. O to více usilujeme - a také získáváme - zakázky od veřejného sektoru. Tam je navíc přidaná hodnota projektového managementu vyšší než je tomu v soukromém sektoru.

## **Ve veřejném sektoru krize větší racionalitu v oblasti investic nepřinesla?**

Proč by měla? Menší množství peněz na investice přece nepřináší automaticky jejich racionálnější řízení a vedení. Odpovědní lidé ve veřejnoprávním sektoru nejenže nemají finanční motivaci, která často umí zázraky, ale ani časové a odborné zázemí pro nárazový investiční projekt a jeho vedení s vysokými nároky na čas a kvalifikaci. Proto je často řeší jaksi mimochodem ke své standardní práci. Pokud si ale najmou služby řízení projektu, pak je efekt obrovský. Investice veřejného sektoru mají navíc ještě jedno chronicky bolavé místo: nevhodnou a nekvalitní legislativu a s tím související velkou byrokratickou zátěž všech investičních procesů. To umíme také řešit.

## **A dostáváme se k veřejným zakázkám. Vláda má na stole novelu příslušného zákona, ta by údajně měla přinést mnohá zlepšení?!**

Nejde o snahu o zlepšení, ale o nutnost implementace unijní směrnice 014/24/EU do naší národní legislativy. Změn bude celá řada, některé jsou podle mého názoru velmi pozitivní, jiné méně. Jednou z nich by mělo být zvýšení finanční hranice pro podlimitní zakázky, u nichž by výběrové řízení mělo být v principu administrativně jednodušší. Ve věcném záměru novely zákona o veřejných zakázkách její tvůrci uvažují o zvednutí tohoto limitu na úroveň doporučovanou ve zmíněné směrnici, tedy na 131 milionů korun. To je ohromný skok, doposud to bylo 10 milionů. Myslím, že racionální by byla úroveň kolem 40 - 50

milionů korun.

## **Proč? To zvýšení by asi uvítali zadavatelé i dodavatelé.**

Ano. Myslím si ale, že se s oběma stranami shodneme na tom, že pokud se zároveň podaří skutečně přinést efektivní zjednodušení zadávání a zejména využívání opravných prostředků při podlimitních zakázkách a možnost zadávání v jednacím řízení s uveřejněním bez dalších podmínek, tak limit na úrovni 40 - 50 milionů korun, v němž se pohybuje naprostá většina veřejných zakázek, je adekvátní.

## **Hodně se mluví také o vícepracích?**

Pro vícepráce, přesněji řečeno, pro limit hodnoty dodatku původně v soutěži sjednané zakázky v rámci takzvaného jednacím řízení bez uveřejnění, platí totéž. Dnes je to tak, že pokud se objeví nějaké nové nepředvídatelné okolnosti, může zadavatel po jednání s už vybraným dodavatelem dohodnout dodávky dalších prací až v hodnotě 20 % hodnoty základní smlouvy. Nyní se uvažuje - a je na místě říci, že také pod vlivem směrnic EU - o zvýšení tohoto limitu na 50 %. Stavbaři a dodavatelé vůbec to jistě uvítají, ale zvýšení efektivity veřejnoprávních investic to skoro jistě nepomůže. Námitka je nasnadě. Projektová dokumentace složitějších či větších staveb se samozřejmě vždy mění, ale ten 20% limit pro změnu ceny je dostatečný. Větší potřeba v tomto směru svědčí o špatném, respektive nekvalitním zadání ze strany investora - a v tom případě se má užívat zadávání prostřednictvím smluvních konstrukcí „design build“ a tedy s výběrem dodavatele na funkci a výkon. Také ve všech těchto oblastech je prostor pro projektový management.

**Dobře, vy zpracujete perfektní zadání, soutěž přinese skvělé projekty, jenže pak přijde na řadu výběr - a cena. Přesněji: nejnižší cena. Ti, co ve státní správě či samosprávě rozhodují, ve strachu před pozdějším nařčením z korupce, dnes automaticky volí variantu nejlevnější. Tady ani nej kvalitnější projekt-manager mnoho nezmůže!**

Zadávání stavebních zakázek „na cenu“ je zcela korektní postup a i v soukromém sektoru nevolíme jinou strategii. Pokud máte dobře připravené zadání, zejména průzkumy a projektovou dokumentaci završenou správně navrženou smlouvou o dílo, měla by být cena jedinou rozhodující hodnotou pro výběr. Pokud se někdo bojí takzvané nepřiměřeně nízké ceny, tedy v praxi neschopnosti dodavatele plnit závazky, necht' do podmínek zadá povinnost zajišťovacího nástroje. Třeba ve formě bankovní záruky za provedení díla, z níž v případě neplnění závazků ze strany dodavatele zadavatel pokryje náklad jeho výměny. A uvidíte, že se následně s institutem nepřiměřeně nízké ceny bude operovat daleko méně.

## **Je to univerzální metoda?**

To určitě ne. Při výběru projektantů, architektů a dalších specialistů je naopak výběr „na cenu“ zcela nevhodný. Nicméně i pro tyto případy dnešní legislativa dává dobré možnosti, jen je třeba mít odvahu k jejich využití. Jako příklad mohu uvést využití institutu jednacím řízení bez uveřejnění podle paragrafu 23 zákona o veřejných zakázkách. Například pro jednání s architektem o nejúspěšnějším návrhu v

architektonické soutěži. Tady je třeba jen prokázat, že jeho výsledkem je cena nižší než obvyklá, což lze celkem snadno prokázat srovnáním s honorářovým řádem ČKAIT. Samozřejmě lze takto postupovat i v dalších případech.

## **Když vás tak poslouchám, zákazníci z veřejného sektoru by si u vás měli podávat dveře?!**

Ano, poptávka ze strany municipalit roste, ale jen mírně. Do ruky nám hraje všeobecný strach velké části úředníků rozhodovat jakkoliv odchylně od „mainstreamu“ a rovněž potřeba přenosu odpovědnosti, která v oblasti investiční výstavby panuje. Proti nám naopak slabé povědomí o tom, co projektový management vlastně nabízí. Obecně už sice na každé radnici tuší, že na stavbě má být technický dozor, ke smlouvě si přizvou dobrého právníka a tak podobně, ale projektový management je pojmem zatím leckde neznámým. A v obecních rozpočtech se na odborné konzultace či služby tohoto typu ještě nenašla příslušná kolonka.

## **Tady je asi na místě otázka na ceny?**

Cena projektového managementu je proměnlivá stejně jako její obsah. Ale pokud je řeč o kompletním řízení celého investičního procesu včetně business developmentu, development managementu, projektového a cenového řízení a úvěrového managementu, pak v případě pozemní stavby mluvíme o zhruba 6 % celkových investičních nákladů.

*Projektovému managementu a jeho uplatnění a přínosům ve veřejném i soukromém sektoru bude věnováno první poprázdňinové diskusní setkání Stavebního fóra. Bude se - pod názvem Projektový management aneb Kladivo na investiční náklady - konat ve čtvrtek 25. září v Galerii Louvre na Národní třídě. Více informací najdete na <http://www.stavebni-forum.cz/...naklady.html> .*

---

04.09.2014 08:00, Petr Bým