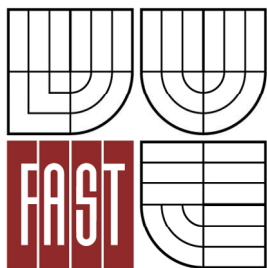




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

ŘÍZENÍ STAVEBNÍCH PROJEKTŮ V ZAHRANIČÍ CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT ABROAD

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MICHAL ZEDNÍČEK

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. MILOŠ WALDHANS

BRNO 2015



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Diplomant	Bc. Michal Zedníček
Název	Řízení stavebních projektů v zahraničí
Vedoucí diplomové práce	Ing. Miloš Waldhans
Datum zadání diplomové práce	31. 3. 2014
Datum odevzdání diplomové práce	16. 1. 2015
V Brně dne 31. 3. 2014	

.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

- Svozilová A.: Projektový management, Grada Publishing, 2006
- Rosenau M.D.: Řízení projektů, Computer Press Praha, 2003
- Matějka V., Mokřý J., Randula P., Lacko B., Fícek P.: Management projektů spojených s výstavbou, ČKAIT, 2001
- Pitaš J., Staníček Z., Hajkr J., Motal M., Máchal P.: Národní standard kompetencí projektového řízení, VUT v Brně, 2008
- Doležel J., Máchal P., Lacko B.: Projektový management podle IPMA, Grada Publishing, 2012
- Ježková Z., Krejčí H., Lacko B., Švec J.: Projektové řízení-Jak zvládnout projekty, ACSA, 2014

Zásady pro vypracování

1. Popis projektu
2. Způsoby řízení stavebních projektů
3. Zahraniční stavební trh
4. Management stavební zakázky v zahraničí
5. Závěr

Cílem je obecně popsat a u konkrétního stavebního podniku analyzovat řízení stavební zakázky v zahraničí.

Požadovaným výstupem je vytvořit příslušnou dokumentaci pro řízení zakázky.

Předepsané přílohy

Licenční smlouva o zveřejňování vysokoškolských kvalifikačních prací

.....

Ing. Miloš Waldhans
Vedoucí diplomové práce

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá procesem řízení a organizace stavební zakázky. Stručně popisuje projekt a projektové řízení. Analyzuje zahraniční stavební trh na Balkáně a to konkrétně ve Slovinsku, Chorvatsku, Srbsku, Černé Hoře, Bosně a Hercegovině a Makedonii. V konkrétním stavebním podniku OHL ŽS, a.s. analyzuje dokumentaci a průběh stavební zakázky. Představuje stavební firmu OHL ŽS, a.s..

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the process of management and organization. It briefly describes the project and project management. It analyzes the international construction market in the Balkans states namely Slovenia, Croatia, Serbia, Montenegro, Bosnia and Herzegovina and Macedonia. In particular the construction company OHL ŽS, a.s. documentation and analyzes of the contract. It represents a construction company OHL ŽS, a.s.

KLÍČOVÁ SLOVA

Stavební zakázka, projekt, projektové řízení, příprava zakázky, Balkán, nabídka, zahraniční trh.

KEYWORDS

Organization of construction contracts, project, project management, construction contract, Balkan, tender, foreign market.

Bibliografická citace VŠKP

Bc. Michal Zedníček *Řízení stavebních projektů v zahraničí*. Brno, 2014. 82 s.
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Miloš Waldhans.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 13.1.2015



.....
podpis autora
Bc. Michal Zedníček

Poděkování:

Tímto děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Miloši Waldhansovi za rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování práce. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům firmy OHL ŽS, a.s. za poskytnuté materiály, připomínky a čas, který mi věnovali.

OBSAH

ABSTRAKT	4
OBSAH.....	9
1 ÚVOD.....	9
2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ.....	10
2.1 Projekt.....	10
2.2 Projektový management.....	10
2.3 Cíle projektu.....	11
2.4 Trojimperativ	11
2.5 Životní cyklus projektu.....	12
2.5.1 Předinvestiční fáze	12
2.5.2 Investiční fáze	12
2.5.3 Provozní fáze	13
2.5.4 Likvidační fáze	13
3 FIRMA OHL ŽS	14
3.1 Základní údaje.....	14
3.2 Historie společnosti	14
3.2.1 Organizační struktura.....	15
3.2.2 Závod Zóna - zahraniční	16
4 ANALÝZA ZAHRANIČNÍHO STAVEBNÍHO TRHU – BALKÁN.....	17
4.1 Zdroje financování.....	17
4.2 Popis regionu	18
4.3 Nejčastější zadavatelé	22
4.4 Slovinsko	23
4.4.1 Obecný popis	23
4.4.1 Vývoj stavebního trhu.....	24
4.4.2 Analýza stavebního trhu	25
4.4.3 Závěr	27
4.5 Chorvatsko.....	28
4.5.1 Obecný popis	28

4.5.2	Vývoj stavebního trhu.....	29
4.5.3	Analýza stavebního trhu	30
4.5.4	Závěr.....	32
4.6	Bosna a hercegovina.....	33
4.6.1	Obecný popis	33
4.6.2	Vývoj stavebního trhu.....	34
4.6.3	Analýza stavebního trhu	35
4.6.1	Závěr.....	37
4.7	Černá Hora.....	38
4.7.1	Obecný popis	39
4.7.2	Vývoj stavebního trhu.....	39
4.7.3	Analýza stavebního trhu	40
4.7.1	Závěr.....	41
4.8	Srbsko.....	42
4.8.1	Obecný popis	43
4.8.2	Vývoj stavebního trhu.....	43
4.8.3	Analýza stavebního trhu	45
4.8.1	Závěr.....	46
4.9	Makedonie	47
4.9.1	Obecný popis	47
4.9.2	Vývoj stavebního trhu.....	47
4.9.3	Analýza stavebního trhu	48
4.9.4	Závěr.....	49
5	STAVEBNÍ ZAKÁZKA – POSTUP ŘÍZENÍ A DOKUMENTACE	50
5.1	Obchodní fáze.....	50
5.1.1	Sledování obchodních příležitostí.....	50
5.1.2	Rozhodnutí o realizaci obchodní nabídky.....	50
5.2	Přípravná fáze	50
5.2.1	Příprava nabídky	51
5.2.2	Příprava smlouvy s objednatelem a její předání k realizaci	53
5.2.3	Evidence nabídek a jejich výsledků	54
5.3	Realizační fáze.....	57
5.3.1	Příprava realizace.....	58
5.3.2	Realizace	63
5.3.3	Závěr realizace	68
5.4	Garanční fáze.....	72
5.4.1	Reklamační řízení	72

5.4.2	Ukončení garanční fáze stavební zakázky	72
6	ZÁVĚR	73
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	75
8	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
9	SEZNAM TABULEK	78
10	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	79

1 ÚVOD

Tématem mé diplomové práce je „Řízení stavebních projektů v zahraničí“. Toto téma jsem si zvolil, protože mám přímé vazby na obchodní oddělení zahraničních zakázek stavební firmy a díky tomu dostatek podkladů. Ve většině práce se budu věnovat zejména tématu nabídek a jejich příprav.

Teoretická a praktická část až na první kapitulu, kde popisuji pojem projekt a projektové řízení, nejsou viditelně oddělené a navzájem se prolínají.

Podklady a materiály, ze kterých jsem čerpal, jsou ze stavebního podniku OHL ŽS, a.s. Tento podnik působí v tuzemsku a dalších 13 státech a je pátou největší stavební firmou v České republice.

V analýze zahraničního trhu jsem se zaměřil na státy, které ve firmě OHL ŽS spadají do Teritoria Balkán G a to Slovinsko, Chorvatsko, Bosna a Hercegovina, Černá Hora, Srbsko a Makedonie. Ve všech těchto státech, kromě Makedonie, firma zrealizovala nebo realizuje stavební zakázky. První zakázka v Makedonii se předpokládá na rok 2015. Na úvod jsem se věnoval celému regionu globálně. Zejména způsobům financování a rozvoji dálniční a železniční sítě. Práce v uvedených státech stručně charakterizuje každý stát, analyzuje vývoj stavebního trhu zejména v oblastech dopravy, pozemních staveb a energetiky. V každém statě jsem vybral 2 hlavní oblasti a těm se následně věnoval. V samotné analýze stavebního trhu jsem se zaměřil na 3 největší hlediska z pohledu možných rizik pro stavební firmu a to politické, ekonomické a legislativní. Značnou roli také hraje, jestli je uvedený stát členem EU. Výstupem této analýzy je shrnutí možných rizik resp. nevýhod a výhod pro daný trh.

V poslední části se věnuji dokumentaci pro řízení stavební zakázky a procesu, jakým celá zakázka prochází jednotlivými strukturami firmy. Vše od iniciování zakázky až po její úspěšné realizování.

2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

2.1 PROJEKT

Projekt můžeme chápat jako jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.

[1, str. 17]

Z této definice vyplývají základní atributy projektu:

- Jedinečnost procesu v cíli a postupu k jeho dosažení,
- vymezenost časem, rozpočtem a zdroji,
- složitost a komplexnost projektu,
- řízení projektovým týmem,
- rizikovost.

[1, str. 18]

2.2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Management obecně pak můžeme definovat jako proces řízení zabývající se koordinací zdrojů za účelem dosažení stanoveného cíle, přičemž teorie managementu zahrnuje čtyři hlavní manažerské činnosti:

- Plánování,
- organizování,
- vedení lidí,
- kontrolování.

[3, str. 21]

Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.

[4]

2.3 CÍLE PROJEKTU

Cíl projektu představuje konečný stav po ukončení projektu. K jeho naplnění dochází prostřednictvím projektu, který lze charakterizovat jako způsob, jak se postupnou realizací naplánovaných činností dostat z výchozího stavu do stavu konečného. Projekty mají 3 hlavní cíle resp. trojrozměrný cíl vyjádřený v dimenzích výsledek (kvalita), čas a náklady se nazývá trojimperativ projektu. Tyto cíle sestavuje vždy investor.

[2, str. 5]

2.4 TROJIMPERATIV

Trojimperativ popisuje vztah mezi plánovaným cílem, plánovaným termínem a plánovanými náklady.

[1, str. 51]

- Čas je limitní pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu,
- zdroje jsou projektu přiděleny a budou průběžně užívány a čerpány, představují vstupní prvky materiálních hodnot a lidské pracovní síly, které jsou pod přímou kontrolou manažera projektu.
- náklady jsou finančním projevem užití zdrojů v časovém rozložení.

[2, str. 19]



Obrázek 1 – Trojimperativ

[5, str. 23]

2.5 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU

Životní cyklus se dělí do dílčích etap. Jednotlivé etapy mají odlišné rysy, typické dokumenty a rozdílné výstupy a vstupy.

Fáze životního cyklu:

- Předinvestiční
- Investiční
- Provozní
- Likvidační

[6]

2.5.1 Předinvestiční fáze

Nejdůležitější etapa. V této fázi investor formuluje cíle projektu, jeho náklady a výnosy. Cíle bývají zastoupeny měřitelnými kritérii. Tato fáze je ukončena rozhodnutím o zahájení projektu.

[7, str. 20]

Dokumentace této etapy: studie příležitosti, studie potřeb, architektonická studie stavby, studie proveditelnosti a investiční rozhodnutí – hlavní dokument.

[6]

2.5.2 Investiční fáze

Výkonná fáze projektu, kdy se vynakládají investiční prostředky za účelem vytvoření stavby. Nejnákladnější a nejpracnější etapa. Zabývá se projekční činností, realizací stavebního díla, uzavíráním smluv hlavně mezi investorem a zhotovitelem, projektantem nebo inženýrskou organizací. Zahájením zkušebního provozu končí investování.

Investiční fáze se velmi často dělí na přípravu a realizaci stavby. Příprava stavby zahrnuje zhotovení projektové dokumentace, která se použije pro získání nutných povolení a pro výběr dodavatele stavby. Dělicím bodem mezi přípravou a realizací je vydání stavebního povolení. Ve fázi realizace dodavatel zhotoví stavbu, provedou se

zkoušky funkce a stavba se uvede do trvalého provozu. Realizační fáze končí vydáním kolaudačního souhlasu.

[7, str. 20]

Dokumentace této etapy: vypracování dokumentace pro územní řízení, stavební povolení a kolaudaci

[6]

2.5.3 Provozní fáze

Zhotovené dílo začíná při vynakládání provozních nákladů produkovat výnosy. V této fázi se prokáže, zda je projekt ekonomicky efektivní. Nejdelší fáze. Začíná předáním stavby zhotovitelem do užívání. Vyhodnocují se plánované a skutečné výsledky. V průběhu provozní fáze je nutná údržba, opravy či modernizace a rekonstrukce stavebního díla. Odstraňování záručních vad z výstavby se provádí v záruční lhůtě a jsou součástí provozní fáze.

Dokumentace této etapy: provozní dokumentace a závěrečná zpráva.

[6]

2.5.4 Likvidační fáze

Likvidační fáze představuje ukončení života stavby a činnosti spojené s odstraněním stavebního díla.

[6]

3 FIRMA OHL ŽS

3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE

- Obchodní forma společnosti: OHL ŽS, a.s.
- Sídlo společnosti: Burešova 938/17, Brno 660 02
- Společnost zapsána: Obchodní rejstřík Krajského soudu
v Brně, oddíl B, vložka 695
- IČ: 463 42 796
- Základní kapitál: 486 463 000,--Kč

[8]

3.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI

Akciová společnost OHL ŽS, a.s. je přímým nástupcem státního podniku Železniční stavitelství Brno. Tento podnik vznikl v roce 1952 a jeho posláním bylo zajišťovat stavební práce pro tehdejší Československé státní dráhy, tedy výstavbu, rekonstrukce a opravy železničních tratí a budov. V roce 1971 byl podnik začleněn do výrobně-hospodářské jednotky "Železničné stavebníctvo" se sídlem v Bratislavě.

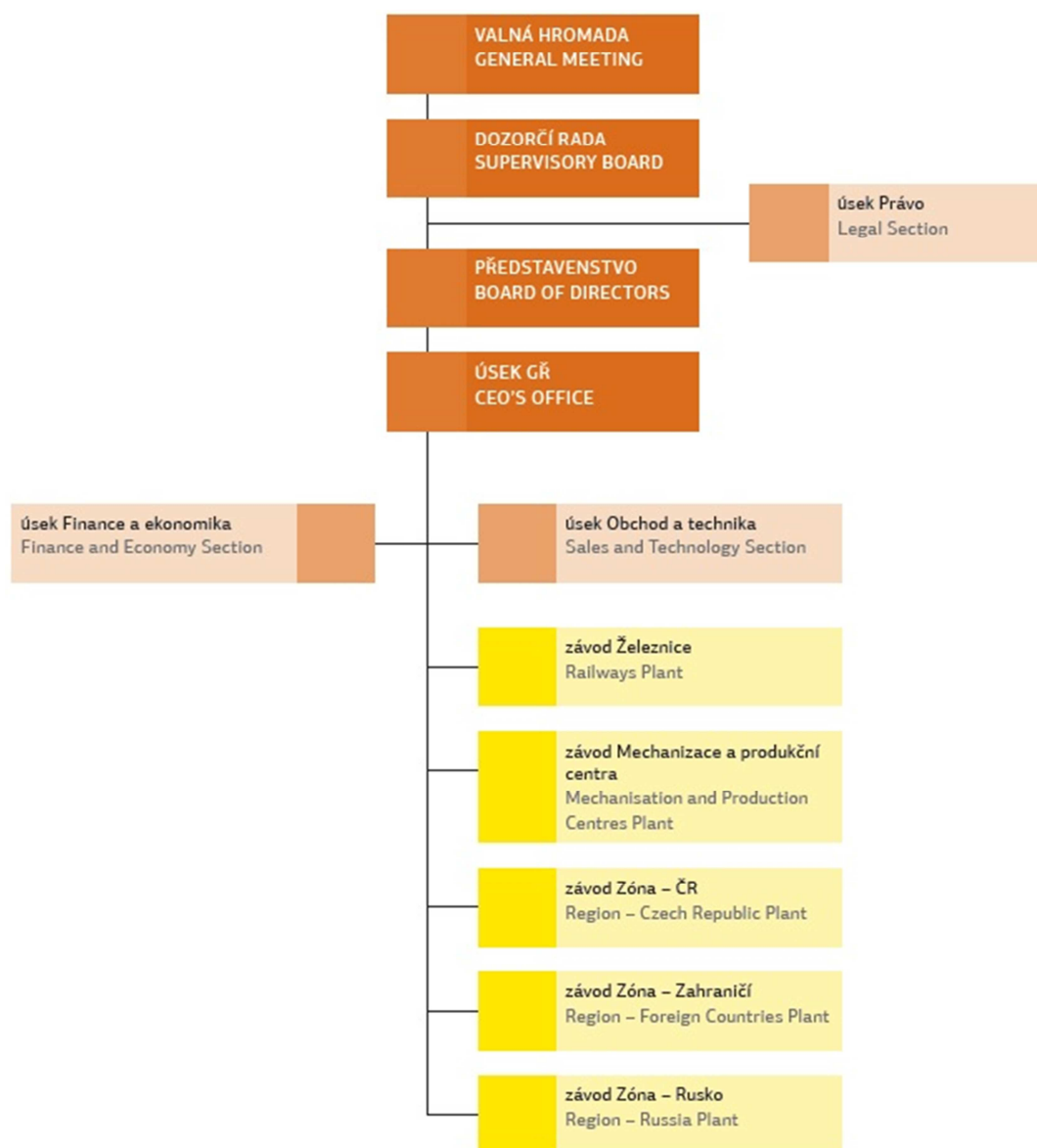
Uprostřed roku 1991 byla tato jednotka zrušena a po devíti měsících fungování samostatného podniku byl státní podnik Železniční stavitelství Brno ke dni 1. dubnu 1992 transformován na akciovou společnost. Ta po ukončení první vlny kupónové privatizace získala své první vlastníky. V roce 1992 měla společnost okolo 4200 vlastníků, v současné době jich má 513 akcionářů ze šesti zemí. Majoritním vlastníkem je velká španělská stavební skupina OHL, která vlastní 97,71 % akcií OHL ŽS, a.s., částečně přímo a hlavně prostřednictvím české stavební společnosti ŽPSV a.s.

Firma OHL ŽS, a.s. je v současné době pátou největší stavební firmou v České republice a působí ve třinácti zemích. V posledním roce byly otevřeny dva nové obchodní prostory – Kazachstán a Republika Slovinsko.

[8]

3.2.1 Organizační struktura

Společnost funguje na principech teritoriálního členění. Generální ředitel, odborní ředitelé a výkonní ředitelé tvoří vrcholové vedení, které spolurozhoduje o strategických a koncepčních cílech, politice a řízení akciové společnosti.

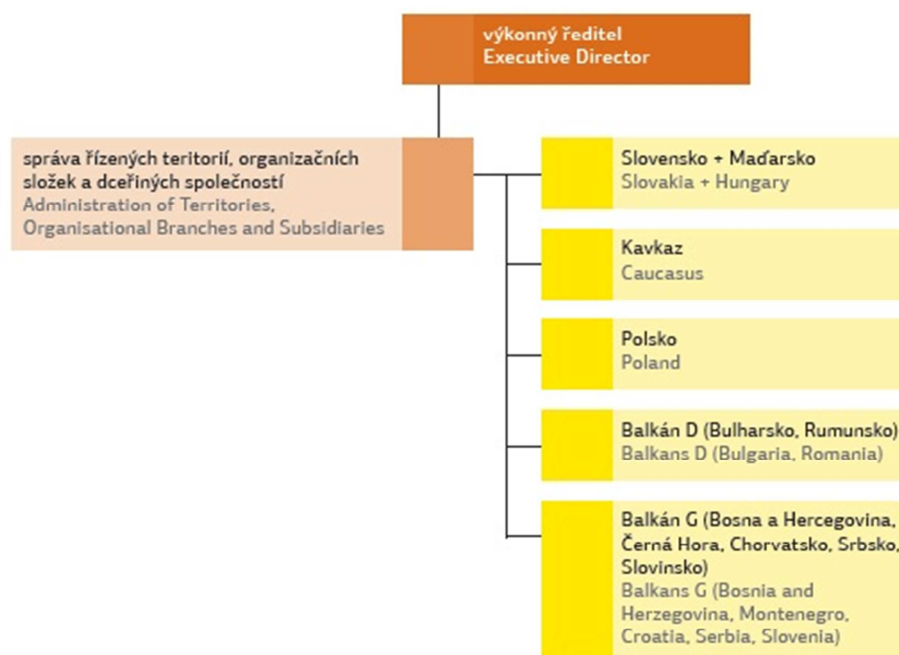


Obrázek 2 – Organizační struktura OHL ŽS

[8]

3.2.2 Závod Zóna - zahraniční

Základní činností závodu je zajišťování a řízení marketingu, obchodních aktivit a realizaci projektů. V mé diplomové práci budu řešit řízení stavebních projektů v Teritoriu Balkán G.



Obrázek 3 – Organizační struktura Závod Zóna - Zahraničí

[8]

4 ANALÝZA ZAHRANIČNÍHO STAVEBNÍHO TRHU – BALKÁN

V analýze zahraničního trhu jsem se zaměřil na státy, které ve firmě OHL ŽS spadají do Teritoria Balkán G a to Slovinsko, Chorvatsko, Bosna a Hercegovina, Černá Hora a Srbsko. Ve všech těchto státech firma zrealizovala nebo realizuje stavební zakázky. Dále stát Makedonie, kde se firma účastnila první soutěže v roce 2014

Informace uváděné k jednotlivým státům jsou z veřejně dostupných zdrojů a to zejména z informací a dokumentů z příslušných ministerstev, statistických úřadů, bank (EIB, EBRD), OECD, WTO, dokumentů EU a strategických plánů jednotlivých zemí.

4.1 ZDROJE FINANCOVÁNÍ

Celý region se vyznačuje na jedné straně určitou politickou a ekonomickou nestabilitou, na straně druhé jdou do tohoto teritoria značné finanční prostředky ze strany EBRD, EIB, fondů EU, arabských států, Číny, Ruska apod.

Stavební výroba je obecně velmi spojena se stavem hospodářství země. Její prosperita či naopak recese je silně svázána s hospodářskou kondicí země. Díky přílivu zahraničních investic a růstu privátních investic dochází v současné době k nárůstu podílu velkých projektů financovaných z privátních zdrojů.

[9]

EU

EU má tři hlavní fondy, přičemž stavebnictví se týká zejména jeden a to Fond soudržnosti (FS) neboli tzv. Kohezní fond – financuje klíčové infrastrukturní projekty v oblasti dopravy a životního prostředí v chudších státech a nových členských zemích.

V příštím roce začíná nové programové období let 2014-2020. Na základě kohezní zprávy by měl v následujícím období být kladen důraz na posílení strategického plánování, zvýšení tematické koncentrace, zvýšení výkonnosti pomocí podmínek

a pobídek, zlepšení hodnocení, výkonu a výsledku, podpora využívání nových finančních nástrojů.

Veškeré projekty spolufinancované státem, nebo fondy EU musí být podle zákona o veřejných zakázkách zadávány na základě výběrových řízení. Podmínky výběrového řízení definuje investor, což znamená, že má vynikající vyjednávací pozici.

Veřejné soutěže se vypisují převážně podle pravidel bank EIB, EBRD, World Bank.

[10]

IPA fondy

Nástroj pro předvstupní pomoc (IPA), je mechanismus financování z Evropské unie. IPA nabízí finanční prostředky pro země, které kandidují do EU (Makedonie, Černá Hora, Srbsko) a potenciální kandidátské země (Bosna a Hercegovina)

[11]

4.2 POPIS REGIONU

Perspektiva v oblasti zanedbané železniční infrastruktury (na úkor intenzivního budování silniční a dálniční infrastruktury zejména v Chorvatsku, Bosně, Slovinsku a Srbsku).

Intenzivní výstavba dálniční sítě – Bosna (koridor Vc), Srbsko (koridor X a XI).

Perspektiva v oblasti výstavby ČOV, vodovodů a kanalizací.

Příprava projektů se zajištěným financováním ze strany českých bank na základě bilaterálních dohod s jednotlivými státy.

Velikost dálniční a železniční sítě v jednotlivých regionech

V uvedených státech jsem se zaměřil zejména na silniční a železniční zakázky.

Údaje pro Bosnu a Hercegovinu, Chorvatsko, Černou Horu, Srbsko a Makedonii jsou částečně převzaty z údajů organizace South East Europe Transport Observatory (SEETO). Jedná se o regionální organizaci pro dopravu, jejímž cílem je podpora

spolupráce na rozvoji hlavní a pomocné dopravní infrastruktury v oblastech bývalé Jugoslávie a zároveň posílení kapacit při realizaci investičních programů, jakož i sběr a analýza dat.

Hlavní cíle spolupráce SEETO:

- rozvoj SEETO sítě
- zlepšení a harmonizace dopravních politik jednotlivých členských států
- udržení efektivní spolupráce
- integrace SEETO infrastruktury do rámce Trans-Evropských sítí

[12]



Obrázek 4 – Silniční síť – preferované projekty

[13]



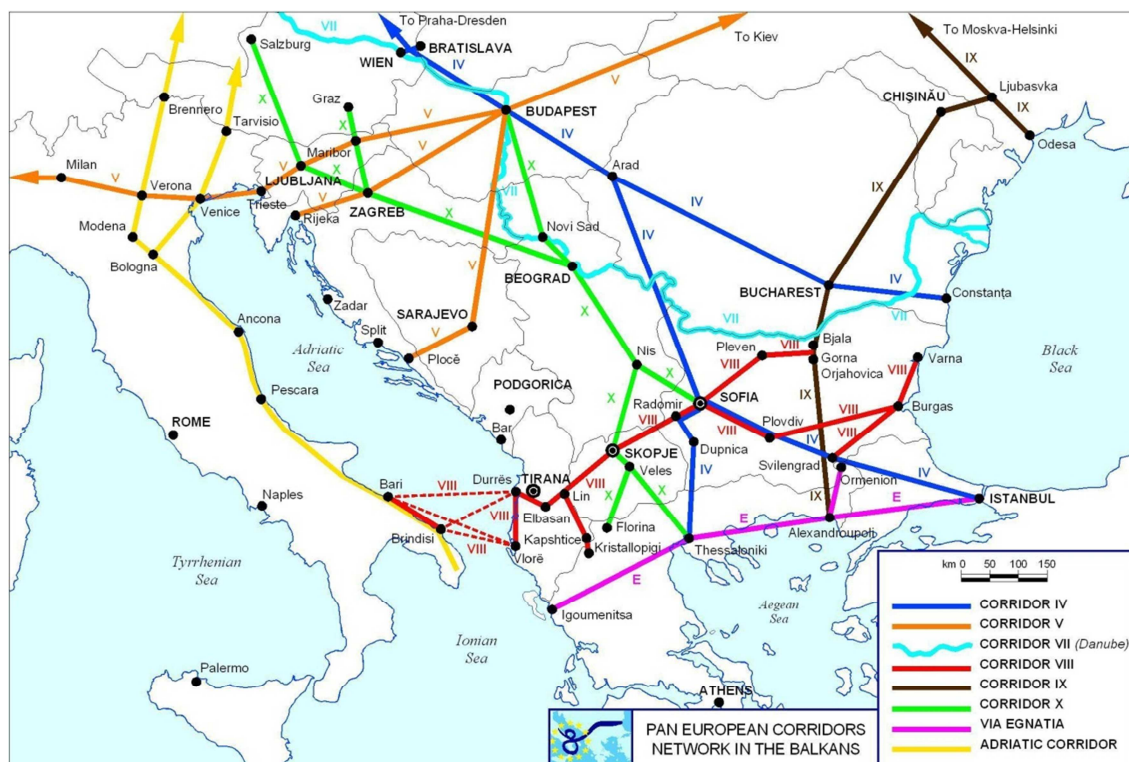
Obrázek 5 – Železniční síť – preferované projekty

[14]

Panevropské koridory

Evropský projekt Panevropských dopravních koridorů byl zahájen v roce 1991 na konferenci v Praze. Na druhé Panevropské dopravní konferenci bylo definováno devět koridorů, jako hlavní dopravní osy mezi Evropskou unií a státy střední a východní Evropy, s požadavkem prvních investic během následujících deseti až patnácti let. Její závěry byly upřesněny a doplněny na třetí konferenci v Helsinkách. Díky skončení konfliktů mezi státy bývalé Jugoslávie byl navrhnout desátý koridor.

[15]



Obrázek 6 – Panevropské koridory na Balkáně

[16]

4.3 NEJČASTĚJŠÍ ZADAVATELÉ

STÁT	SEGMENT TRHU	ZADAVATEL
Slovinsko	železnice	Slovenske železnice d.o.o. (SŽ-Potniški promet, d. o.o.)
	silnice	Družba za avtoceste v Republiki Sloveniji d.d.
Chorvatsko	železnice	Hrvatske željeznice - HŽ Infrastruktura d.o.o
	silnice	Hrvatske Ceste d.o.o
Bosna a Hercegovina	železnice	Zeljeznice Federacije Bosne i Hercegovine d.o.o
		Zeljeznice Republike Srpske A.D.
	silnice	JP Autoceste FBiH d.o.o
		JP Autputevi Republike Srpske
Černá Hora	železnice	Željeznička Infrastruktura Crne Gore - AD Podgorica
	silnice	Ministarstvo saobraćaja i pomorstva
Srbsko	železnice	Železnice Srbije A.D.
		Koridori Srbije d.o.o
	silnice	Putevi Srbije JP
Makedonie	železnice	Železnička infrastruktura Makedonski železnici
	silnice	Ministry of Finance, Central Financing and Contracting Department (CFCD)

Tabulka 1 - Nejčastější zadavatelé v oblasti železnic a silnic

4.4 SLOVINSKO



Obrázek 7 – Politická mapa Slovinska

[17]

4.4.1 Obecný popis

- rozloha: 20 273 km²
- počet obyvatel: 2 058 123
- státní zřízení: parlamentní republika
- realizované projekty: ČOV a kanalizace Kranj, silniční obchvat Škofja Loka
- připravované projekty: silniční, železniční, vodohospodářské

Stát	Zadavatel	Počet účastí v soutěžích
Slovinsko	Direkcija Republike Slovenije za Ceste	2
	Ministretstvo za infrastrukturo	1
	Ministarstvo za promet	2
	Mestna občina Kranj	1
	Organisation of Agency for the Management of Public Railway Infrastructure Investment	1

Tabulka 2 – Počet účastí v soutěžích ve Slovinsku

4.4.1 Vývoj stavebního trhu

Slovinsko má strategické plány k rozvoji dopravy:

- Spatial Development Strategy of Slovenia (z roku 2004)
- Národní program výstavby dálnic v Republice Slovinsko (Nacionalni program izgradnje avtocest v Republiki Sloveniji, z roku 1995)

Díky své geografické pozici je Slovinsko velmi důležité pro zavedení efektivního dopravního spojení jak mezi západní Evropou a Balkánem tak i mezi střední Evropou a Středozemním mořem.

Doprava

V oblasti dopravy se plánované investice zaměřují především na oblast železniční infrastruktury. Celková hodnota investic v oblasti železniční dopravy by do konce roku 2020 měla být 8 – 9 mld. EUR. Modernizace státní silniční sítě je zahrnuta v prioritních rozvojových osách a do roku 2020 by mělo být proinvestováno 1,4 mld. EUR.

Přehled plánovaných investic do železniční infrastruktury:

- úsek Divača – Koper – modernizace existující trati, hodnota cca 80 mil. EUR
- úsek Pragersko – Hodoš – rekonstrukce, elektrifikace a dostavba trati, hodnota cca 120 mil. EUR
- úsek Divača – Koper – nová trať, hodnota cca 799 mil. EUR

- úsek Terst – Divača – nová trať, hodnota cca 150 mil. EUR

Už několik desítek let se ve Slovinsku staví tak zvaný silniční kříž, skládající se ze směru SV – JZ a SZ – JV. Tento kříž zahrnuje nejdůležitější silniční komunikace, které jsou zároveň součástí transevropské dopravní sítě. Problém současné silniční sítě je kvalita komunikací a dosud nedokončená síť dálnic a rychlostních komunikací ve Slovinsku. Roční průměr stavby dálnic, jejich napojení a hlavních cest je necelých 34 km za rok.

Pozemní stavby

V oblasti pozemních staveb se neočekává výraznější nárůst investic. Přehled plánovaných investic:

- Výstavba hospodářského centra PHOENIX v Posáví v hodnotě cca 160 mil. EUR,
- univerzitní klinické centrum Maribor v hodnotě cca 51 mil. EUR
- nové klinické centrum v Lublani o celkové hodnotě cca 269 mil. EUR.

[18]

4.4.2 Analýza stavebního trhu

Politické hledisko

Politický systém je z pohledu demokratičnosti a dodržování právních standardů na stabilní úrovni. Problematická je ale stabilita vlád, které se většinou nedožijí konce svého volebního období.

Od svého vzniku se jako jediný ze států bývalé SFR Jugoslávie vyznačovalo dobrými hospodářskými výsledky a stabilní demokratickou vládou. V současnosti je vnitropolitická situace státu nestabilní. Slovinsko je členem prakticky všech významnějších mezinárodních institucí. Členem OSN, MMF, GATT, WTO , EU, NATO, EMU a OECD.

V současné době je jakákoliv vláda silně závislá na Bruselu, a to jak z pohledu financování projektů z fondů EU, tak z pohledu podmínek, které určuje Brusel.

Ekonomické hledisko

Slovinsko je silně závislé na fonděch z EU, bez kterých je těžko představitelný jakýkoliv rozvoj. Další finanční perspektiva je stejná jako v ČR. Nový „balík“ evropských dotací se otevře až od roku 2016.

EK dlouhodobě vytýká Slovinsku především velkou zadluženost, neuspokojivou situaci v bankovním sektoru (nutnost privatizace bank) a ztrátu konkurenceschopnosti. Slovinsko také připravuje zásadní reformy pro zlepšení celkové ekonomické situace v zemi.

Napjatá situace ve veřejných financích a zhoršené finanční podmínky pro podniky budou i nadále hlavními faktory relativně pomalého oživení ekonomiky.

Slovinsko není od roku 2004, kdy bylo přeřazeno Světovou bankou ze skupiny rozvojových do skupiny vyspělých zemí, příjemcem rozvojové pomoci.

Daňový systém je v souladu s pravidly EU.

Legislativní hledisko

Firma OHL ŽS má dobré zkušenosti se Státní revizní komisí, která dohlíží a řeší spory spojené s procedurou veřejných zakázek. Zkušenost je taková, že tento úřad do značné míry funguje nezávisle a posuzuje věc výhradně po právní stránce.

Rizika v investování formálně neexistují, ve skutečnosti se však řada zahraničních investorů setkává s latentním odporem ze strany Slovinského prostředí a řetězením administrativních problémů při svých investicích ve Slovinsku.

S ohledem na situaci v soudní oblasti (velké množství neprojednaných případů, pomalé projednávání případů) se doporučuje zahrnout klauzuli o případném řešení sporů přímo do smlouvy. Velmi se doporučuje zahrnout si do kupní smlouvy doložku o výhradě vlastnictví do doby zaplacení. Slovinské soudy jsou přetíženy, projednávání případů je zdlouhavé (2 - 5 let), dosažení výkonu soudního rozhodnutí může trvat až 3 roky.

Zadávání veřejných zakázek upravují dva zákony: Zákon o veřejných zakázkách (ZJN-2) a Zákon o veřejných zakázkách v oblasti vodních, energetických, přepravních a stavebních služeb (ZJNVETPS). Na činnosti spadající do ZJNVETPS nemusí být vyhlášena veřejná soutěž na zboží a služby, pokud je hodnota zakázky nižší než 20 000

EUR bez DPH a na stavební práce, pokud je hodnota zakázky nižší než 40 000 EUR bez DPH.

Ve Slovinsku převládají veřejné zakázky tzv. nižší hodnoty, což jsou zakázky s hodnotou vyšší než 10 000 EUR bez DPH, ale nižší než 40 000 EUR bez DPH, ve stavebnictví pak vyšší než 20 000 EUR bez DPH, nižší ale než 80 000 EUR bez DPH.

[19, 20]

4.4.3 Závěr

Slovinsko je země s rozvinutou ekonomikou, výkonnou státní administrativou a silnou konkurencí. Každý investor by se měl řídit standardními postupy pro kalkulaci výnosnosti konkrétního projektu. Slovinsko má tradiční vazby se zeměmi bývalé Jugoslávie. Politická rizika investování ve Slovinsku prakticky neexistují. Slovinský právní řád je téměř plně harmonizován s unijním.

Výhody:

- lepší přístup na trhy zemí bývalé Jugoslávie;
- kvalifikovaná pracovní síla;
- kvalitní management;
- zkušenosti s výrobou pro náročné trhy;
- fondy EU
- nabídky stačí pouze v angličtině

Nevýhody:

- relativně drahá pracovní síla v porovnání s dalšími zeměmi SVE;
- rigidní pracovní trh, nedostatek odborníků v technických profesích;
- legislativa upravující zaměstnanecký poměr (vysoké nemocenské dávky, mateřská dovolená, dovolená);
- ze zákona se musí část členů představenstva firmy rekrutovat z řad zaměstnanců (odborů), což se v některých případech ukazuje jako faktor omezující ekonomický rozvoj podniku.

4.5 CHORVATSKO



Obrázek 8 – Politická mapa Chorvatska

[21]

4.5.1 Obecný popis

- rozloha: 56 542 km²,
- počet obyvatel: 4 253 460
- státní zřízení: parlamentní republika
- realizované projekty: protipovodňová opatření na řece Neretvě, Metković
- připravované projekty: silniční, železniční, vodohospodářské

Stát	Zadavatel	Počet účastí v soutěžích
Chorvatsko	HŽ Infrastruktura d.o.o.	2
	Hrvatske Ceste d.o.o	5
	Hrvatske Vode	2
	Municipality Vela Luka	1
	Port of Zadar Authority	1
	VODOVOD-OSIJEK d.o.o.	2

Tabulka 3 – Počet účastí v soutěžích v Chorvatsku

4.5.2 Vývoj stavebního trhu

Chorvatsko má strategický plán k rozvoji dopravy:

- Transport Development Strategy of the Republic of Croatia 2010/2020

Očekává se vstup Chorvatska do Schengenského prostoru v roce 2015/ 2016. Hlavní mezinárodní investoři a investoři z EU projeví zájem využít chorvatský transportní potenciál, který má zvláštní zeměpisný význam s ohledem na spojení západního a východního trhu.

Doprava

Výstavba železničních koridorů. Z dlouhodobého hlediska se jeví jako velmi perspektivní program modernizace a rekonstrukce chorvatských železnic. Chorvatské železnice (HŽ) plánují v nejbližších třech letech (2014 – 2016) s podporou EU fondů investovat značné částky do výstavby koridorů.

Plánované investice se týkají následujících projektů:

- Vb. Koridor : Rijeka-Záhřeb – Koprivnica – státní hranice s Maďarskem
- Vc. Koridor : Ploče - Metković - (dále přes území Bosny a Hercegoviny) - Osijek - Beli Manastir – státní hranice s Maďarskem
- X. Koridor : Savski Marof-Tovarnik – směr státní hranice Srbsko

Na základě výše zmíněného Strategického plánu se vždy zpracovává konkrétnější Plán pro samostatná 4-letá období. V současné době je aktuální “Program pro stavbu a údržbu veřejných komunikací pro období 2013 – 2016“.

Vodohospodářské stavby

Projekt ochrany Jaderského moře - Vláda Chorvatska spolu s institucí Hrvatske vode pokračuje ve spolupráci se Světovou bankou v realizaci projektu týkajícího se ekologické ochrany Jadranu. Předmětem výše uvedeného projektu je výstavba ČOV (čističky odpadních vod) a kanalizačních systémů na 47 místech na pobřeží Jaderského moře. Mezi lokality spadající pod tento projekt patří například Zadar, Opatija, Biograd a ostatní turistické destinace.

[22, 23]

4.5.3 Analýza stavebního trhu

Politické hledisko

Země je administrativně rozdělena na dvacet žup (županija) a hlavní město Zagreb. Politická situace je stabilní. Je členem EU, NATO, WTO, OSN, OBSE, Rady Evropy a řady dalších mezinárodních politických, hospodářských, humanitárních, obchodních a celních organizací a sdružení. Součástí Schengenského prostoru by mělo být od roku 2015.

Současná vláda není schopna implementovat nezbytné reformy a dosáhnout cílů volebního programu. Podle posledních průzkumů veřejného mínění a výsledků voleb do Evropanlamentu mají současné vládní koaliční strany podporu a dá se očekávat vítězství v parlamentních volbách 2015. Dá se očekávat začlenění do Evropských institucí a MMF. Jak vládní, tak i opoziční politické strany uvádějí ve svém volebním a vládním programu rozvoj stavebnictví, jako nejdůležitější prvek ekonomického růstu. Konkrétní velké stavební projekty jsou přímo součástí politických plánů. Jsou to zejména výstavba a rekonstrukce železniční infrastruktury a množství projektů v Zagrebu a Splitu.

Ekonomické hledisko

Potýká se s vysokou mírou nezaměstnanosti (20%), strukturálními problémy, nízkou konkurenceschopností.

Evropská komise již v lednu zahájila s Chorvatskem řízení o nadměrném schodku. Dále Chorvatsko předložilo v dubnu roku 2014 Evropské komisi Národní program reforem a Konvergenční program, který obsahuje reformní hospodářská opatření, která budou přijímaná v roce 2014 a dále v období až do 2017.

Objem zahraničních investic stagnuje, až klesá, přes úsilí nové vlády mají zahraniční investoři stále opatrný přístup na komplikovaný chorvatský trh.

Daňové zatížení je v Chorvatsku je vyšší, očekává se maximálně změna v jednotlivých daních, snížení počtu druhů daní, ne však celková výše daňového zatížení.

Chorvatsko je zařazeno v 5. stupni dle klasifikace úvěrového rizika (konsensus OECD).

Legislativní hledisko

Vzájemný obchod mezi ČR a Chorvatskem se řídí pravidly a podmínkami jednotného trhu EU. Zůstalo však v platnosti celkem 41 bilaterálních smluv, dohod a protokolů o spolupráci v oblasti hospodářství, kultury, školství, migrace osob, apod. Je v platnosti Dohoda o podpoře a ochraně investic, Smlouva o zamezení dvojího zdanění v oboru daní z příjmu a z majetku.

Při řešení obchodních sporů a vymáhání pohledávek lze v první fázi doporučit Chorvatskou hospodářskou komoru (úsek právní pomoci), příp. využít zahraničních inkasních kanceláří. V případě neúspěchu je nutné použít soudní cestu (obrátit se na advokáta - seznam advokátů vede Chorvatská HK, seznam advokátů hovořících česky má zastupitelský úřad v Záhřebu). Soudy jsou však zahlceny případy a vyřešení lze očekávat ve lhůtě 5 – 10 let. Z tohoto důvodu je potřeba výběru obchodního partnera v Chorvatsku věnovat patřičnou pozornost.

Ministerstva, ostatní státní instituce (vč. státních podniků) a orgány místní samosprávy jsou povinny nakupovat zboží a služby, pokud jsou hrazeny ze státního rozpočtu, v rámci veřejné soutěže ("javno nadmetanje / javni natječaj") v souladu s chorvatským "Zákonem o veřejné soutěži". Ty jsou pod dozorem Agency for Protection of Competition. Mezinárodní tendry financované Světovou bankou, EBRD, UNHCR apod. jsou chorvatští zadavatelé povinni zveřejnit v domácím tisku a v Národních novinách (NN) v jazyce chorvatském i anglickém.

[24]

4.5.4 Závěr

Přestože se firma OHL ŽS v Chorvatsku umisťuje často na prvním místě s nejnižší cenou, zakázku ne vždy získává a bývá velmi často ze soutěží vyloučena. V této oblasti je znát silný politický a lobbistický vliv.

V Chorvatsku panuje problematická platební morálka chorvatských hospodářských subjektů, vysoká vnitřní zadluženost, složité byrokratické postupy spojené s vydáváním nejrůznějších povolení a Rizikem může být špatná platební morálka a neseriózní jednání při uzavírání kontraktů.

Výhody:

- vstup do EU 2013 - realizace projektů z prostředků EU
- nabídky stačí pouze v angličtině

Nevýhody:

- časté politické změny
- nízká cenová hladina
- špatná platební morálka
- časté změny zákonů a předpisů

4.6 BOSNA A HERCEGOVINA



Obrázek 9 – Politická mapa Bosny a Hercegoviny

[25]

4.6.1 Obecný popis

- rozloha: 51 129 km²
- počet obyvatel: 3 800 000
- státní zřízení: republika
- realizované projekty: Dálnice Zviroviči – Kravice, Kanalizace Kozarska Dubica, Prijedor
- připravované projekt: silniční, železniční, vodohospodářské, energetické

Stát	Zadavatel	Počet účastí v soutěžích
Bosna a Hercegovina	City of Prijedor	2
	Federal Directorate for construction managing and maintenance of highways on behalf of Government of Federation of Bosnia and Herzegovina	1
	JP Autoputevi Republike Srpske	4
	Ministry of transportation of Sarajevo Canton	1
	Municipality of Kozarska Dubica	1
	Ministry of Justice BiH	1
	University of Banja Luka	1
	Vodovod d.o.o. Mostar	1

Tabulka 4 – Počet účastí v soutěžích v Bosně a Hercegovině

4.6.2 Vývoj stavebního trhu

Bosna a Hercegovina má strategický plány k rozvoji dopravy:

- Transport Sector Review - Main Report 2030 z roku 2010

Doprava

Sektor dopravy sehrál v rozvoji národního hospodářství Bosny a Hercegoviny v roce 2013 pozitivní roli. Do infrastruktury související s dopravou jsou vkládány každoročně nemalé prostředky. Jedná se zejména o budování panevropského dálničního koridoru Vc spojujícího Budapešť s chorvatským přístavem Ploče. Tento nejvýznamnější infrastrukturní projekt BiH je stavba dálničního koridoru Vc, který bude navazovat na chorvatské dálnice A10 a A5 a maďarskou dálnici M6 a měl by v budoucnu propojit Budapešť s chorvatským přístavem Ploče. Projekt předpokládá, že dálnice povede přes města Zenice, Sarajevo, Mostar a území BiH opustí v místě Zvirovići jihu od poutního místa Međugorje a bude pokračovat do chorvatského přístavu Ploče. Celková projektovaná délka dálnice v BiH je 340 km. Vede ve velmi složitém terénu s nutností staveb mnoha mostů a tunelů, což značně prodražuje výstavbu. Jeden kilometr dálnice stojí v průměru 10 mil. EUR. Dálnice by mohla být dokončena v roce 2022. Pokud jde o železniční dopravu, dva hlavní provozovatelé se nacházejí v kritické finanční situaci. Jedná se o společnosti, které poskytují služby v oblasti železniční dopravy a jsou to

Željeznice Republike Srpske (ŽRS) působící na území Republiky Srpské a Željeznice Federacije Bosne i Hercegovine (ŽFBH) působící na území federativní Bosny a Hercegoviny.

Do roku 2017 by mělo být dokončeno 80 km dálnic, na které je v rozpočtech vyčleněno 250 mil. EUR. Další prostředky by měly poskytnout EBRD a EIB.

Energetika

Existují 3 výrobní a distribuční elektrárenské společnosti: ve Federaci BA působí Elektroprivreda BiH a Elektroprivreda HZHB (Elektroprivreda Hrvatske Zajednice Herceg-Bosne) a v Republice srbské v BiH operuje Elektroprivreda RS.

V roce 2012 byl představen tzv. „Strategický plán rozvoje energetického sektoru FBiH. Tento plán předpokládá výstavbu 29 nových zdrojů elektrické energie s celkovým instalovaným výkonem 3.433 MW a v celkové hodnotě 5 mld. EUR.

[26]

4.6.3 Analýza stavebního trhu

Politické hledisko

Bosna a Hercegovina se člení na dvě tzv. entity: Federaci Bosny a Hercegoviny (FBaH) a Republiku srbskou (RS). Hlavní město BaH a FBaH je Sarajevo, hlavní město RS je Banja Luka. Zvláštní, ústavou BaH garantovaný status, má tzv. Distrikt Brčko. Má vlastní vládu, starostu, soud a parlament. Politická situace je stále ovlivňována mezietnickým rozdělením, které vyvrcholilo válkou 1992–1995. Provázanost politických struktur s hospodářskou sférou je všudypřítomným úkazem, přetrvávajícím ještě z dob tzv. jugoslávského socialismu. Úplatkářství a protekce dosahují velkých rozměrů, na což poukazují i četní mezinárodní představitelé.

Vláda usiluje o členství v EU, NATO a WTO. Evropská unie podepsala s Bosnou a Hercegovinou v Lucemburku dne 16. června 2008 Dohodu o stabilizaci a přidružení (proces vstupu v platnost je zamražen z důvodu neplnění podmínek stanovených EU.)

BaH v integračním procesu zaostává za ostatními zeměmi regionu (s výjimkou Kosova) v důsledku pomalého pokroku v reformách. V červnu 2008 podepsaly EU a BaH

Dohodu o stabilizaci a přidružení, jejíž vstup v platnost však EU odkládá, protože jinak by vzhledem k neplnění podmínek ze strany BaH musela být ihned po vstupu v platnost automaticky suspendována.

Ekonomické hledisko

V rámci unijní pomoci západnímu Balkánu využívá BaH instrument pro předvstupní pomoc tzv. IPA fondy a to konkrétně komponenty I (Transition Assistance and Institution Building) a II (Cross-Border Cooperation). Čerpání těchto fondů však není v BaH podmínkách jednoduché, neboť ne vždy se daří BaH institucím dosáhnout shody na prioritách, na které projekty by měly být prostředky alokovány. Jedním ze základních předpokladů pro výraznější vstup zahraničního kapitálu bylo přijetí Zákona o zahraničních investicích. Zákon je velmi liberální a zaručuje zahraničním investorům v podstatě stejné podmínky jako domácím. Zahraniční investice jsou osvobozeny od cla, daňové sazby jsou stejné jako pro domácí investory, umožněno je zaměstnávání zahraničních pracovníků apod.

BaH není ani dnes, více než 17 let po ukončení občanské války, téměř schopna samostatné existence bez výrazné pomoci mezinárodního společenství.

Hlavní překážkou dalšího hospodářského rozvoje Bosny a Hercegoviny je nejednotný postup při utváření mikroekonomické a makroekonomické politiky státu. Jednotlivé entity (Federace BaH a Republika Srbská) jednají zcela nezávisle na sobě, což v praxi vede k utváření dalších hospodářských bariér uvnitř země.

Obě entity, FBA a RS v BA, mají vlastní zákony, které upravují přímé daně a daňové sazby. Daňové sazby nejsou mezi FBA a RS v BA harmonizovány.

Bosna a Hercegovina je zařazena v 7. Stupni dle klasifikace úvěrového rizika (konsensus OECD).

Legislativní hledisko

V roce 2014 se mj. očekává přijetí nového zákona o veřejných zakázkách a zákona proti praní špinavých peněz. Proběhla novelizace zákona o nepřímých daních a byl schválen nový Zákoník. Na úrovni entit by měly být schváleny normy zjednodušující registraci firem a zlepšující podnikatelské prostředí (v RS v BA např. zavedení on-line registrace firem). FBA připravuje Zákon o úvěrových institucích, který by měl přispět k řešení

rostoucího množství špatných úvěrů a za účelem harmonizace právních předpisů s právními předpisy EU.

Státní garance (na úrovni celostátní vlády, nebo centrální banky) se vystavují jen výjimečně, a to pouze na významnější zakázky. Garance komerčních bank je třeba prověřovat. Liberální zákon pro vznik i zánik firmy umožňuje fingované bankroty a nepřehledné finanční toky. Všudypřítomná je politicko-hospodářská provázanost, přežívají také silné rodinné vazby. Jakákoliv obchodní operace s BaH by měla být podložena kvalitním pojištěním z české strany. U velkých zakázek je nutno pracovat s pojištěním zakázek v zahraničí, které poskytuje např. EGAP.

Při zadávání veřejných zakázek je rozhodující způsob financování. Současná úprava stanoví, že pokud zakázku financuje stát – přímo či prostřednictvím některé své instituce (méně častý případ) – musí být vyhlášeno veřejné výběrové řízení. Při vyhodnocování nabídek se kromě výhodnosti upřednostňují domácí firmy, nebo pokud by se nezúčastnily, tak firmy zahraniční, zaměstnávající tuzemské pracovníky. V případě, že veřejnou zakázku financuje zahraniční donátor (častý případ), zasílá pozvání na výběrová řízení a vyhodnocuje je sám donátor nebo jím pověřená organizace. V tomto případě má donátor zájem, aby se nejvíce prostředků profinancovalo přes jeho firmy a jeho zaměstnance.

[27]

4.6.1 Závěr

Očekává se přijetí nového zákona o veřejných zakázkách a zákona proti praní špinavých peněz.

V zemi je vysoká míra korupce, chybí účinná preventivní opatření proti praní špinavých peněz a pokrok v oblasti boje proti trestné činnosti.

Velký a neefektivní veřejný sektor s překrývajícími se kompetencemi mezi státem, kantony a městy je rizikem pro udržitelnost veřejných financí. Neefektivní právní a soudní systém omezuje schopnost vymahatelnosti práva a je rizikový pro investiční příležitosti a bývá součástí korupčního prostředí.

Výhody:

- financování z prostředků EU
- vodohospodářské projekty

Nevýhody:

- právní nejistota – věřitelé nejsou chráněni v konkurzním řízení
- špatná vymahatelnost práva
- rozšířená korupce a šedá ekonomika
- četné administrativní překážky pro podnikání

4.7 ČERNÁ HORA



Obrázek 10 – Politická mapa Černé Hory

[28]

4.7.1 Obecný popis

- rozloha: 13 812 km²
- počet obyvatel: 660 000
- státní zřízení: parlamentní republika
- realizované projekty: modernizace trati Nikšić – Podgorica
- připravované projekty – dálniční koridor, železnice, energetika

4.7.2 Vývoj stavebního trhu

Černá Hora má strategický plán k rozvoji dopravy:

- Strategy of railway, road, inland waterway, air and intermodal transport developments in the Republic of Serbia 2008 – 2015

Doprava

Doprava zůstává v Černé Hoře „tradičně“ méně rozvinuta. Černohorci se v minulosti bránili budování kvalitních cest z obav před snazším postupem nepřítele do vnitrozemí. Páteř silniční sítě představuje tzv. Jadranská magistrála, dokončená v 70. letech 20. stol. spojující chorvatskou hranici (Debeli Brijeg) přes Boku Kotorskou, Budvu, Petrovac a dále vnitrozemí Podgorica–Kolašin–Mojkovac–Berane–Rožaje (srbská hranice). Dosavadní magistralní tah mezi Podgoricí a hranicí se Srbskem se v nejnáročnějších úsecích horského terénu postupně rozšiřuje do tří proudů. Ke zlepšení dopravního spojení pobřeží Černé Hory s Bosnou a Hercegovinou významně přispělo otevření 42 km spojnice mezi přímořským letoviskem Herceg Novi a Trebinjí v létě 2009.

Plánuje se stavba dálnice spojující černohorský přístav Bar se Srbskem (hranice Boljare v regionu Sandžaku). TENDR na výstavbu prvních dvou a půl z celkových pěti úseků (Skadarské jezero –Mateševo v délce 69 km) byl však zrušen a v roce 2013 Černá Hora vyjednává napřímo s partnery z Číny. Výhledově je v plánu rovněž projekt jadransko-jónské dálnice ve směru od chorvatského Dubrovníku k albánské Škodře.

Železnice vystavené v letech 1901 až 1948 měly úzký rozchod. Hlavní současnou železniční spojnici je trasa Bar (mezinárodní přístav) – Podgorica – srbská hranice. Tato trať byla dokončena r.1976 a je zcela elektrifikována. Potřebuje však rozsáhlou

rekonstrukci, kterou již černohorské Železnice v některých úsecích zahájily. Železniční trať směřující do Albánie po trase Podgorica–Skadar–Tirana sice byla na černohorské straně v létě 2006 zrekonstruována, je však dosud využívána výhradně pro nákladní dopravu.

[29]

Energetika

Největším energetickým zdrojem je tepelná elektrárna Pljevlja (210 MW, uhlí) a vodní elektrárny Piva na stejnojmenné řece (342 MW) a Peručina na řece Zeta (245 MW). TE Pljevlja, která je nyní součástí místní státní energetické firmy „Elektroprivreda Crne Gore“, ročně vyrobí na 1 miliardu kWh energie, což představuje jednu třetinu černohorské výroby a 22 % celkové spotřeby.

[30]

4.7.3 Analýza stavebního trhu

Politické hledisko

V Černé Hoře je od zavedení pluralitního systému počátkem 90. let minulého století politická scéna fakticky zakonzervována. Za základní orientaci vládní politiky prezentuje vláda princip kontinuity, spočívající v zachování státnosti ME, v zajištění ekonomické stability a růstu životní úrovně obyvatel a v integraci země do NATO a EU. Černá Hora má podepsanou s EU Stabilizační a asociační dohodu a podala přihlášku ke členství v EU. V rámci vízové liberalizace EU zrušila vízovou povinnost pro občany Černé Hory. Přístupová jednání byla formálně zahájena v 09/ 2012. Je členem mezinárodních organizací a uskupení, není však členem EU, NATO ani WTO.

Vládní strategie zahrnuje opatření ke stabilizaci veřejných financí a zvýšení konkurenceschopnosti. Jde o snížení veřejných výdajů, jež nemají kompenzovat vyšší daně. Přijatý dokument obsahuje opatření, které mají napomoci oživit ekonomický růst a vyvést zemi z krize. Program představuje o kombinaci ekonomických opatření, institucionálních a strukturálních reforem. Cíl vládního programu na období 2014-2016 představuje stabilizaci veřejných financí spolu s růstem cizích i domácích investic. Mezi prioritními projekty figuruje výstavba dálnice Bar-Boljare směrem do Srbska, výstavba

II.bloku TE Pljevlja, 5 mini-elektřáren (vodní), větrné elektrárny, podmořský energetický kabel na přepravu elektrické energie mezi ME a IT, výstavba jadransko-jónského plynovodu, hledání nafty a plynu v přímoří a další.

Ekonomické hledisko

Ekonomickou situaci země komplikuje pokračující pokles přímých zahraničních investic a slabá aktivita bank. Bankovní sektor je stabilní. Je však charakterizován nedostatečnou úvěrovou aktivitou. Daňové zatížení je nízké a daňový systém je ve standardech států EU.

Legislativní hledisko

Režim zadávání veřejných zakázek: tato oblast je regulována samostatně zákonem a jednotlivé tendry jsou zveřejňovány Ředitelstvím pro veřejné zakázky (Direkcija za javne nabavke).

Řešení sporů je v gesci národních soudů s výjimkou těch, u nichž černohorská strana umožní mezinárodní arbitráž. Problémem zůstává silně rozšířená korupce (vztahy a vazby místních politických elit s podnikatelským sektorem) a nejasnostmi v pozemkových knihách a katastru nemovitostí.

[31]

4.7.1 Závěr

Jako největší problémy podnikání v Černé Hoře bývají uváděny úvěrová nedostupnost, vysoké daně, restriktivní regulace na trhu práce, nedostatečná infrastruktura, byrokracie, slabá pracovní disciplína práceschopného obyvatelstva a jen v menší míře korupce a organizovaný zločin.

Výhody:

- Financování z prostředků EU a IPA fondů
- Malá konkurence

Nevýhody:

- právní nejistota
- špatná vymahatelnost práva
- četné administrativní překážky pro podnikání

4.8 SRBSKO



Obrázek 11 – Politická mapa Srbska

[32]

4.8.1 Obecný popis

- rozloha: 77 474 km²
- počet obyvatel: 7 379 339
- státní zřízení: parlamentní republika
- realizované projekty: modernizace úseku železnice Niš - Dimitrovgrad
- připravované projekty: silniční, železniční, výstavba nemocnic

Stát	Zadavatel	Počet účastí v soutěžích
Srbsko	Delegation of the EU in Serbia	2
	JP putevi Srbije	1
	Koridori Srbije d.o.o.	8
	MCA-Moldova	1

Tabulka 5 – Počet účastí v soutěžích v Srbsku

4.8.2 Vývoj stavebního trhu

Srbsko má strategický plán k rozvoji dopravy:

- Strategy of railway, road, inland waterway, air and intermodal transport developments in the Republic of Serbia 2008 – 2015

Doprava

V oblasti silniční dopravy spravuje největší objem finančních prostředků rozpočtová organizace Silnice Srbska (srbsky: „Putevi Srbije“, www.putevi-srbije.rs).

V rámci Národního investičního plánu je investováno do rozvoje infrastruktury a modernizace zařízení v různých srbských institucích cca 400 mil. EUR. Investiční plán předpokládá mj. práce v oblasti silniční infrastruktury, výstavbu obchvatu kolem Bělehradu (částečně spuštěno) a rekonstrukci dálničního mostu „Gazela“ v Bělehradě (rekonstrukce dokončena).

Co se týče železniční dopravy, hlavní prioritou je zlepšení situace na panevropském koridoru č. 10, který z Maďarska prochází Srbskem a pokračuje do Řecka (s odbočkou na Bulharsko v jižní části Srbska). Spojení černohorského námořního přístavu Bar s Bělehradem a využití trasy pro přepravu nákladu představuje nadále problém,

železniční cesta nedokáže pokrýt existující poptávku po železniční dopravě. Dne 11. ledna 2013 byla v Moskvě podepsána smlouva o státním exportním úvěru ve výši 800 mil. USD pro financování železniční infrastruktury Srbska. Dohoda předpokládá využití finančních prostředků pro výstavbu a elektrifikaci 16 km dlouhé druhé koleje železniční tratě Bělehrad–Pančevo (práce již symbolicky zahájeny) a další úseky, včetně opravy šesti částí železničního Koridoru X. celkové délky 111 km, modernizace části trati Beograd-Bar a nákup dieselmotorových vlaků ruského výrobce.

Ve strategickém plánu je definována potřeba modernizace trati na asi 1 000 km hlavních linek s náklady min. 3,9 mld EUR.

Mezi strategické priority vlády Srbska patří modernizace silničních a železničních komunikací na Koridoru 10 a 7. Tyto infrastrukturní projekty jsou financovány převážně ze zahraničních zdrojů.

Ve strategickém plánu je definována potřeba modernizace trati na asi 1 000 km hlavních linek s náklady min. 3,9 mld EUR.

Energetika

Energetický průmysl Srbska je sestaven z průmyslu ropy a zemního plynu, uhelných dolů, systémů výroby elektřiny a decentralizovaných systémů topení a systémů průmyslové energie.

Rozvoj především malých vodních elektráren, a větší využití biomasy je v současné době jednou z nejatraktivnějších příležitostí pro investování do srbského sektoru energetiky.

[33]

4.8.3 Analýza stavebního trhu

Politické hledisko

Rok 2014 byl klíčový z hlediska prokázání nové srbské vlády, že je po volbách a posílení hlavní koaliční politické strany SNS je schopna řešit zásadní ekonomické problémy Srbska. Jedná se zejména o vývoj srbského státního rozpočtu a zadluženosti srbského státu.

Dne 21. ledna 2014 byly zahájeny přístupové rozhovory do EU. Trendem v Srbsku je zesilující potřeba fiskální restrikce. Spočívá mj. ve výrazném omezení růstu mezd ve státním sektoru, reforma státní správy pak může perspektivně vést k propouštění zaměstnanců. Země bude pokračovat ve vyjednávání o vstupu do WTO. Z politického hlediska i z ekonomického bude důležité nalézt trvalý režim pro obchod s Kosovem.

Investice a strategie rozvoje nové vlády budou směřovat k výraznému zlepšení investičního klimatu. Změna by se měla týkat celé řady zákonů, které umožní práci investorů. Vláda bude výrazně podporovat smlouvu o přistoupení k EU a možnost využití předvstupních fondů EU.

Ekonomické hledisko

V srbské ekonomice pokračuje proces přechodu k tržnímu hospodářství, doprovázený privatizací, restrukturalizací a transformací celých odvětví i jednotlivých firem. Pro srbskou ekonomiku je hlavním problémem vysoká míra nezaměstnanosti a nedostatečné hospodářské reformy. Provedení úspěšných ekonomických reforem je také jednou z podmínek pro vstup země do EU. Srbsko v současné době používá finanční instrument EU pro předvstupní pomoc Srbsku pod názvem IPA. IPAII je stanovena na období po roce 2014 pro státy, které mají status kandidátů do EU, jakož i pro potenciální kandidátské státy

Daňová soustava je v podstatě shodná se standardy EU.

Legislativní hledisko

Riziko působení v regionu spočívá též ve vztazích a vazbách místních politických elit a podnikatelského sektoru. Především politici na úrovni krajů a měst často vidí v zahraničních investorech dodavatele financí pro jejich stranické či soukromé zájmy.

Postup řešení sporů je podobný jako v zemích EU.

Jedinou možnou bariérou při realizaci dopravní infrastruktury je požadavek, aby kvalifikovaný personál vlastnil srbské licence pro provádění prací. Z tohoto důvodu je nutné zapojit do projektů místní společnosti s příslušnými certifikáty nebo zapojení autorizovaných inženýrů zaměstnaných v pobočce naší společnosti.

[34]

4.8.1 Závěr

Problémy a rizika místního trhu - ve většině oblastí (vydávání bankovních akreditivů a záruk, doplňování legislativní báze, poskytování informací) je situace srovnatelná s ostatními zeměmi jihovýchodní Evropy. Trendem je další zlepšování v oblasti vymáhání pohledávek a u politické stability.

Občasným problémem, především při dodávání technologických celků či investování, jsou vztahy s místními radnicemi a jimi řízenými komunálními a jinými službami. Vzhledem k politické provázanosti jednotlivých regionálních představitelů se může stát, že se politické problémy odrazí na fungování organizací vůči podnikatelům. Může se tak prodloužit např. vydávání různých povolení či pod.

Výhody:

- Financování z prostředků EU a IPA fondů
- Malá konkurence

Nevýhody:

- Byrokratická zátěž
- Právní nejistota

4.9 MAKEDONIE



Obrázek 12 – Politická mapa Makedonie

[35]

4.9.1 Obecný popis

- rozloha: 25 713 km²
- počet obyvatel: 2 066 718
- státní zřízení: parlamentní republika
- realizované projekty:
- připravované projekty: silniční, železniční, vodohospodářské

4.9.2 Vývoj stavebního trhu

Doprava

Zemi chybí železniční propojení na sousedním Bulharskem i Albánii. Funguje jen železniční spojení do Řecka a Srbska. Vláda dlouhodobě hovoří o restrukturalizaci železnic a jejich zefektivnění, v praxi se tak neděje.

Energetika

Téměř 45% elektrické energie Makedonie dováží ze zahraničí. Ministerstvo hospodářství uvažuje o nových energetických zdrojích a cestách, jak zajistit energetickou soběstačnost. Země má potenciál na výstavbu přes 300 malých HE.

Energetika, zejména investiční projekty zahrnující obnovu stávajících a budování nových výrobních kapacit jsou jednou z nejperspektivnějších oblastí rozvoje bilaterální hospodářské spolupráce. Makedonská vláda však nemá dostatečné prostředky na financování výstavby nových energetických zdrojů, a proto vládní zdroje v zásadě nevylučují ani částečnou privatizaci společnosti ELEM.

[12]

4.9.3 Analýza stavebního trhu

Politické hledisko

V politickém systému se silně uplatňuje národnostní klíč. Země se od svého vzniku v roce 1991 potýká s nestabilitou a byla ovlivněna válkou na Balkáně a v Kosovu, přestože se do nich přímo nezapojila. Prioritou Makedonie číslo jedna je členství v Evropské unii. Integrace do euro-atlantických struktur je hlavní téma vnitropolitické krize.

Bezpečnostní a hospodářský vývoj v regionu ovlivňuje vývoj v sousedním Kosovu a podcenit nelze ani frustraci domácího albánského etnika.

Ekonomické hledisko

Vláda se snaží přilákat zahraniční investory a poskytuje investiční pobídky (především ve čtyřech technologicko-průmyslových zónách). Postupně jsou snižovány daně z příjmu fyzických i právnických osob, sociální odvody a byrokratická zátěž pro podnikatele.

Země začala čerpat také rozvojové prostředky EU z fondů IPA, ale efektivnímu využití tohoto mechanismu brání netransparentnost a nedostatečná administrativní kapacita na Makedonské straně.

Legislativní hledisko

Z objektivního hlediska jsou rizikem celkové politické a právní poměry v zemi. Relativně přesný obrázek nabízejí pravidelné Hodnotící zprávy Evropské komise. Jde především o nefunkční nebo problematicky fungující soudnictví, o všudypřítomné rodinné, politické i finanční vazby, korupci či o zasahování státu do ekonomiky (rušení výběrových řízení, nesystémový výběr obchodních partnerů). Bez náležitého organizačního, technického a finančního zajištění (přesný, detailně vypracovaný kontrakt včetně sankčních opatření za neplnění a pojištění) nelze obchodní spolupráci nebo investice doporučit.

Režim zadávání veřejných zakázek: Pokud hodnota zakázky na dodávku zboží přesáhne 400 tis. EUR nebo zakázka služeb překročí 1 mil. EUR (vždy ekvivalent v makedonských denárech/MKD) musí být vypsán mezinárodní tendr.

Vstup na makedonský trh je třeba důkladně zvážit a porovnat rizika s jinými regionálními sousedy Makedonie

4.9.4 Závěr

Rizikem při realizaci projektů v Makedonii je především nízká platební a celkové politické a právní poměry v zemi. Je zde především nefunkční nebo problematicky fungující soudnictví, všudypřítomné rodinné, politické i finanční vazby, korupce a zasahování státu do ekonomiky (tailor-made tendry, rušení výběrových řízení, nesystémový výběr obchodních partnerů). K dalším problémům je třeba přičíst i organizovaný zločin, vysoký podíl šedé ekonomiky, nelegální obchodní aktivity a zaměstnávání a také krácení daní v kombinaci se selektivním uplatňováním práva. Tyto aspekty snižují konkurenceschopnost zahraničních subjektů na místním trhu.

Výhody:

- Nový trh
- Prostředky z IPA fondů

Nevýhody:

- Nefunkční soudnictví
- Vysoká míra korupce

5 STAVEBNÍ ZAKÁZKA – POSTUP ŘÍZENÍ A DOKUMENTACE

Stavební zakázka je rozdělena do čtyř fází: obchodní, přípravná, realizační a garanční. Každá část má své specifické dokumenty a výstupy.

5.1 OBCHODNÍ FÁZE

5.1.1 Sledování obchodních příležitostí

Identifikace a sledování obchodních příležitostí je povinností každého vedoucího zaměstnance. Pověření zaměstnanci mají povinnost sledovat informace o vypsání soutěží a ve veřejném informačním systému o veřejných zakázkách nebo na webových stránkách zadavatele.

5.1.2 Rozhodnutí o realizaci obchodní nabídky

Na každou novou soutěž, které se firma chce zúčastnit, bude vypracována Žádost o založení obchodní nabídky.

Rozhodnutí o realizaci obchodní příležitosti je završeno jmenováním:

- Vedoucího zaměstnance, který bude zmocněn k podpisu nabídky, tento zaměstnanec rozhoduje o způsobu zpracování, o úpravách nabídky, zastupuje společnost při obchodních jednáních, podepisuje nabídku,
- střediska kompletátora nabídky,
- vedoucího přípravného týmu,
- smluvní formy podání nabídky (samostatně, ve sdružení, s nařízenými subdodavateli nebo jako subdodavatel).

5.2 PŘÍPRAVNÁ FÁZE

Jejím účelem je příprava nabídky (zpracování a předání), příprava smlouvy s objednatelem (uzavření smlouvy a předání k realizaci) a jejich evidence.

- Za zpracování nabídky je odpovědný vedoucí přípravného týmu, který řídí zpravidla následující tým:

- kompletátor nabídky – zajišťují kvalifikační část nabídky ve spolupráci s dalšími útvary společnosti. Kompletátor kompletuje celou nabídku v souladu s požadavky zadavatele, po podpisu nabídku zabalí a odevzdá v souladu s požadavky zákona o veřejných zakázkách a zadávací dokumentace,
- kalkulant – zpracovává jednotlivé části cenové části nabídky,
- specialista – poptává nabídky od externích dodavatelů,
- specialista – zpracovává technické řešení nabídky řešení nabídky, dále zpracovává dotazy a případné námítky týkající se smluvní stránky nabídky, případné konsorciální smlouvy nebo smlouvy o smlouvách budoucích, či další smlouvy, potřebné do nabídky.

5.2.1 Příprava nabídky

a) Údaje potřebné k založení nabídky:

- Název nabídky
- Název zadavatele
- IČ zadavatele
- Přesná adresa zadavatele včetně PSČ a země
- Evidenční číslo nabídky – tj. číslo, pod kterým byla uveřejněna
- Druh výběrového řízení
- Předpokládaná cena bez DPH
- Bankovní záruka (jistota)
- Měna nabídky
- Datum zveřejnění soutěže
- Datum odevzdání nabídky, případně žádosti o účast
- Předpokládané datum realizace od...do...
- Jméno vedoucího přípravného týmu
- Zda je předpokládané sdružení (členi sdružení, pozice ve sdružení +% podíl)
- Založení Evidenčního listu nabídky do IS.
- Přihláška do soutěže, úhrada a převzetí zadávacích podkladů.
- Určení členů přípravného týmu.
- Zajištění složení jistoty za nabídku (bankovní garance).

Žádost o založení nabídky



Název nabídky	Centrum zelených vědomostí - Část 1 - STAVEBNÍ ČÁST
Název zadavatele	Město Bystřice nad Pernštejnem
IČ. zadavatele	002 94 136
Přesná adresa zadavatele včetně PSČ a země	Příční 405, 593 15 Bystřice nad Pernštejnem, ČR
Evidenční číslo nabídky	217995
Druh výběrového řízení	otevřené
Předpokládaná cena bez DPH	154 500 000,- Kč, Část 1 stavební část 128 700 000,- Kč
Bankovní záruka (jistota)	2 000 000,- Kč
Měna nabídky	Kč
Datum zveřejnění nabídky	15.2.2013, opravný inzerát 18.2.2013
Datum odevzdání nabídky	6.5.2013
Předpokládané datum zahájení prací	1.7.2013
Předpokládané datum ukončení prací	30.6.2014
Vedoucí přípravného týmu	Ing. Petr Mikolášek
Ostatní	pro divizi 1 - A212
Datum	3.4.2013

FORM 326 - 11.12

Obrázek 13 – Evidenční list nabídky

b) Zpracování návrhu nabídky

- Vstupní jednání přípravného týmu.
- Kontrola kvalifikačních požadavků zadavatele a určení prací na zajištění.
- Kontrola kompletnosti zadávací dokumentace a určení seznamu objektů a konstrukcí a prací na těchto objektech, které budou kalkulovány jako vlastní výkony a které jako výkony externí.
- Prohlídka staveniště.
- Tvorba dodavatelského systému, výběr dodavatelů pro nabídku a zajištění jejich nabídek.
- Zpracování Matice rizik pro zakázky realizované pro soukromého nebo zahraničního objednatele.
- Zpracování nabídkového rozpočtu.
- Zpracování a přezkoumání návrhu smlouvy o dílo.
- Zajištění dokladu o zmocnění vedoucího zaměstnance, který bude podepisovat nabídku a posléze smlouvu o dílo.
- Zpracování dalších částí nabídky v rozsahu dle zadávacích podkladů, pokud je to z hlediska zpracování nabídky potřebné.

c) Korekce a odevzdání nabídky

- Po zpracování návrhu nabídky vedoucí přípravného týmu předkládá tento návrh k případné korekci nabídky a následně zajistí provedení této korekce.
- Provedení korekce nabídky, její kompletace, kontrola úplnosti a podpis.
- Odevzdání nabídky.

5.2.2 Příprava smlouvy s objednatelem a její předání k realizaci

a) Činnosti pro přípravu smlouvy s objednatelem

- Upřesnění nabídky před podepsáním smlouvy.
- Zajištění zadávací dokumentace stavby a její autorizace objednatelem (sloužila pro zpracování nabídky).
- Dopracování návrhu smlouvy o dílo.

b) Uzavření smlouvy s objednatelem

- Dopracování návrhu smlouvy, zapsání smlouvy do IS.
- Přezkoumání smlouvy.
- Podpis smlouvy s objednatelem.

c) Dokumenty k předání projektu k realizaci

- Uzavřená smlouva o dílo.
- Seznam závažných smluvních rizik ve formě Matice rizik pro zakázky realizované pro soukromého nebo zahraničního objednatele.
- Návrh obchodního příkazu.
- Kopie nabídky, veškeré informace získané v průběhu zpracování nabídky, seznam závažných subdodavatelů (třetích osob, pomocí kterých společnost musí realizovat zakázku – na základě uzavřených smluv, nebo jejich činnost vyplývá z požadavků uzavřené smlouvy se zadavatelem), seznam doporučených dodavatelů (třetích osob, pomocí kterých přípravný tým zpracoval nabídku, a realizační tým je povinen vyzvat je ke zpracování nabídky na příslušnou část zakázky v realizační fázi).
- Předání a projednání výsledků přípravné fáze stavební zakázky
- Předání a převzetí dokumentace z přípravné fáze (viz výše) včetně seznamu dokumentace.
- Podrobné vysvětlení dokumentace přípravným týmem a porozumění vedoucím realizačního týmu.

5.2.3 Evidence nabídek a jejich výsledků

Přehled zpracovaných nabídek a jejich případné výsledky jsou uvedeny v IS. Evidenci nabídek a jejich výsledků dále provádí pověřený zaměstnanec útvaru Nabídky v elektronicky vedeném dokumentu Boletín, a to na základě informací uvedených v IS, které si ověřuje v pravidelných časových intervalech u pověřených osob na teritoriích a závodech.

Pověřené osoby na teritoriích a závodech jsou povinny zasílat oznámení či zprávy:

- o změnách termínu odevzdání nabídek, nebo zrušení soutěže),
- o postoupení do II. Kola užšího řízení (výzva k předložení cenové nabídky po předkvalifikaci),
- z otevírání obálek,
- o rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky.



OHL DIVISIÓN DE CONSTRUCCIÓN - DIRECCIÓN DE ÁREA:		EUROPA		Fecha:	19.8.2013
Datum:					
HOJA DE APERTURA Zápis z otevírání obálek					
Pais: Země:	ČR	Oferta numero Nabídkové číslo	602855		
Proyecto: Název projektu:	Centrum Zelených vědomostí				
Cliente: Investor :	Město Bystřic nad Pernštejnem	Fecha de presentación: Datum odevzdání:	19.8.2013		
Presupuesto tipo €: (IVA no incluido) Rozpočet v € bez DPH:	5 988 372,09	Fecha de apertura: Datum otevírání obálek:	19.8.2013		
IVA: DPH:	21%	Plazo: Doba výstavby :	365 dní		
Tipo de licitación: Druh soutěže (veřejná / soukromá)	veřejná	Financiación: Financování:	EU - ROP JV		
Nº Pořadí	Empresa Název firmy	Presupuesto Euros (Iva no incluido) cena bez DPH v Euro	Baja sobre presupuesto tipo % Procentuelní rozdíl od ceny v inzerátu	Plazo (meses) Doba výstavby v měsících	
1	sdružení PKS stavby a.s. + SPH stavby s.r.o.	4 839 218,02	-19,19%	-	
2	ARCHATT PAMÁTKY spol. s r.o.	4 860 594,34	-18,83%	-	
3	Subterra a.s.	4 867 856,24	-18,71%	-	
4	ZIPP Brno s.r.o.	4 899 717,64	-18,18%	-	
5	IMOS Brno, a.s.	4 912 913,33	-17,96%	-	
6	OHL ŽS, a.s.	4 922 216,98	-17,80%	-	
7	ESOX, spol. s r.o.	4 926 949,38	-17,72%	-	
Criterios de adjudicación: Kriteria pro vyhodnocení:	nejnižší nabídková cena				
Oferta en moneda: Měna nabídky :	Kč				
Cambio al Euro: Kurz	25,8				
Preparado Zpracoval:	Ing. Hana Bedrošová	FDO: Podpis:			

FORM 327 - 11.12

Obrázek 14 – Zápis z otevírání obálek

OZNÁMENÍ O VÝBĚRU NEJVHODNĚJŠÍ NABÍDKY

ZADAVATEL: Vysoké učení technické v Brně
Sídlem: Antonínská 548/1, 601 90 Brno
Zastoupený: Ing. Vladimírem Kotkem, MBA, kvestorem VUT v Brně
IČ: 00216305

VEŘEJNÁ ZAKÁZKA:

CEITEC - středoevropský technologický institut – zabudované vědecko výzkumné technologie a vybavení laboratoří

V Praze dne 17.9.2012

Zadavatel výše uvedené veřejné zakázky zadávané dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon“), Vám v souladu s ustanovením § 81 odst. 3 zákona oznamuje výběr nejvhodnější nabídky na základě rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky, které je přílohou tohoto oznámení.

1. Identifikační údaje uchazečů, jejichž nabídka byla hodnocena:		
Identifikační údaje uchazeče:		
Obchodní firma nebo název / obchodní firma nebo jméno a příjmení:	BLOCK a.s.	
Sídlo / místo podnikání / místo trvalého pobytu (příp. doručovací adresa):	Stulíkova 1392, 198 00 Praha	
Právní forma:	a.s.	
IČ:	18055168	
Identifikační údaje uchazeče:		
Obchodní firma nebo název / obchodní firma nebo jméno a příjmení:	Sdružení CEITEC VUT technologie a laboratoře vedoucího účastníka sdružení OHL ŽS, a.s. a dalšího účastníka sdružení UNISTAV a.s. a dalšího účastníka sdružení EP Rožnov	
Sídlo / místo podnikání / místo trvalého pobytu (příp. doručovací adresa):	Burešova 938/17, 660 02 Brno	
Právní forma:	a.s.	
IČ:	463 42 796	

2. Výsledek hodnocení nabídek, z něhož je zřejmé pořadí nabídek:		
Výsledné pořadí nabídek:	Obchodní firma nebo název / obchodní firma nebo jméno a příjmení:	IČ:
Sdružení CEITEC VUT technologie a laboratoře vedoucího účastníka sdružení OHL ŽS, a.s. a dalšího	Burešova 938/17, 660 02 Brno	463 42 796

Obrázek 15 – Oznámení o výběru nejvhodnější nabídky

5.3 REALIZAČNÍ FÁZE

Realizační fáze stavební zakázky je rozdělena do tří dílčích fází:

- příprava realizace,
- realizace,
- závěr realizace.

Pro realizační fázi stavební zakázky je jmenován vedoucí realizačního týmu a jeho realizační tým (včetně pozice autorizovaný stavbyvedoucí).

Vedoucí realizačního týmu je odpovědný za zajištění výsledků realizační fáze stavební zakázky z pohledu a v komplexu celé společnosti a z pohledu všech souvislostí smlouvy o dílo uzavřené s konečným objednatelem a z pohledu platných zákonů psaných i nepsaných obchodních zvyklostí. Všichni interní dodavatelé ze společnosti kooperující na projektu jsou vázáni smlouvou o dílo uzavřenou s konečným objednatelem a s vnitropodnikovým vyšším dodavatelem mají uzavřený smluvní vztah (interní smlouvu či objednávku).

Vedoucí realizačního týmu je odpovědným pracovníkem pověřeným řízením práce na svěřeném úseku, to je na stavbě (staveništi) s pravomocí samostatně rozhodovat a je odpovědný za dodržování Technologických předpisů a postupů. Je autorizovanou osobou ve smyslu zákona a je odpovědnou osobou zhotovitele ve věcech prováděného díla. Rovněž odpovídá za plnění povinností dle stavebního zákona, zabezpečuje odborné vedení stavby, vede stavební deník, atd.

V případě, že součástí zakázky je činnost prováděná hornickým způsobem, je odpovědnou osobou při činnostech prováděných hornickým způsobem závodní s odbornou způsobilostí dle platné legislativy.

Vedoucího realizačního týmu odpovědného za stavební zakázku vnitropodnikového vyššího dodavatele stavby jmenuje v obchodním příkazu příslušný výkonný ředitel teritoria případně závodu.

Vedoucího realizačního týmu odpovědného za dílčí mezizávodové (vnitropodnikové) subdodávky interních dodavatelů pro vnitropodnikového vyššího dodavatele jmenuje v příkazu k realizaci příslušný výkonný ředitel teritoria případně závodu.

Za realizaci stavební zakázky je odpovědný vedoucí realizačního týmu vnitropodnikového vyššího dodavatele, který řídí realizační tým zabezpečující následující funkce:

- hlavní stavbyvedoucí (zástupce) – zajišťuje realizaci projektu, výsledků dílčích fází Realizace a Závěr realizace
- stavbyvedoucí, mistři, další výrobní technici,
- vedoucí přípravy – zajišťuje realizaci výsledků dílčí fáze Příprava realizace
- specialisté (koordinace výluk, atd.),
- vedoucí nebo koordinátor projektování – řídí proces zpracování projektové dokumentace, pokud je součástí předmětu díla SOD,
- administrátor stavby – zajišťuje:
 - Správu informačního systému a informací pro řízení projektů, pro obstarávání dodávek a subdodávek, pro financování, ekonomika a účetnictví, pro vykazování a pro controlling.
 - Koordinaci procesu vzniku, řízení a uložení dokumentace, která v rámci výše uvedených procesů vzniká,
 - Zajištění a koordinaci určených administrativních činností
- právník – zajišťuje přípravu a podporu realizace všech typů smluv.

Funkce je možno uvnitř realizačního týmu kumulovat nebo je vykonávat jedním pracovníkem pro více realizačních týmů. Činnosti mohou být odlišné dle typu projektu a investora.

5.3.1 Příprava realizace

- a) Úprava strategie a cílů, projednání přínosů a zadání realizace stavební zakázky formou obchodního příkazu a příkazu k realizaci**
- Na základě prověření stanovené strategie realizace stavební zakázky, to je jakým způsobem dosáhneme cílů jak z pohledu zhotovitele, tak také z pohledu objednatele a zainteresovaných stran, za účasti výkonného ředitele, ředitele divize, vedoucího přípravného a realizačního týmu je provedeno posouzení a vyhodnocení obchodních, právních, ekonomických, technických a technologických parametrů projektu. Výsledkem je potvrzení návrhu, případně úprava obchodního příkazu.
 - Obchodní příkaz:
 - zpracovává – vedoucí přípravného týmu, příprava ke kontrole a schválení – vedoucí realizačního týmu,

- kontroluje – obchodní, výrobní a administrativní/zástupce výkonného ředitele,
- schvaluje – výkonný ředitel.
- Příkaz k realizaci
 - zpracovává – vedoucí realizačního týmu,
 - kontroluje – manažer výroby a obchodu / manažer výrobní, administrativní zástupce výkonného ředitele,
 - schvaluje – výkonný ředitel, ředitel divize.

b) Organizace řízení stavební zakázky

- Zpracování Organizačního schéma stavební zakázky jako projektu – všech subjektů zúčastněných na stavební zakázce (objednatel, zhotovitel, technický dozor, správce stavby, projektant, koordinátor BOZP, implementační agentura, atd.). U každého subjektu je uveden jmenovitě odpovědný zástupce s kontaktními informacemi. Součástí organizačního schématu je popis rolí (činností i odpovědností) a pravomocí (zejména podpisových) pro všechny účastníky projektu.
- Zpracování Organizačního schéma realizačního týmu včetně popisu rolí s doplněním členů realizačního týmu s kontaktními údaji.
- Zpracování Zmocnění pro účastníky projektu ze strany společnosti pro vedoucího a členy realizačního týmu.

c) Projednání připravenosti realizace stavební zakázky

- Projednání připravenosti je jednání zástupců vedení společnosti, vedení závodu, vedení divize a realizačního týmu. Předmětem projednání jsou výsledky a dokumenty z dílčí fáze Příprava realizace v rozsahu:
 - návrh dokumentů z oddílu A a B,
 - ostatní dokumenty, výsledky a činnosti Přípravy realizace budou projednány v rozpracovanosti.
- Z projednání je sepsán zápis.

d) Plány realizace projektu – stavební zakázky

- Zpracování Plánu struktury projektu –pro dodavatelský časový plán – jedná se o rozdělení stavebního díla/předmětu stavební zakázky/projektu zpravidla v MS Project na menší části v podobě hierarchického stromu. Odpovídá na otázku co je nebo má být v rámci realizační fáze projektu – stavební zakázky dosaženo.

- Příprava Položkového rozpočtu pro fakturaci (odbytový rozpočet) v rozsahu a formě dle smlouvy o dílo.
- Zpracování Výnosového a nákladového rozpočtu – má odpovědět na otázku za kolik budou činnosti a dodávky směřující k realizaci stavby a zakázky provedeny.

e) Převzetí, přezkoumání a uvolnění projektové dokumentace

- Převzetí projektové dokumentace od investora nebo od zpracovatele v případě, že projektovou dokumentaci zajišťuje OHL ŽS samostatně dle SOD a předání projektové dokumentace dodavateli bude provedeno na základě Protokolu o předání a převzetí projektové dokumentace
- Podmínkou realizace prací je rozhodnutí vedoucího realizačního týmu o uvolnění projektové dokumentace k realizaci, které vyznačí razítkem a svým podpisem vedoucí realizačního týmu na jednom paré (kompletu) projektové dokumentace, které slouží realizačnímu týmu pro řízení realizace stavební zakázky.

f) Řízení projektové dokumentace (přezkoušené a uvolněné k realizaci)

- Projektová dokumentace (zadávací, realizační, změnová) je po přezkoušení a uvolnění k realizaci řízena pověřeným zaměstnancem realizačního týmu prostřednictvím Knihy projektové dokumentace. Každá kopie PD musí být řízena. Na každé kopii musí být uvedeno razítko obsahující evidenční číslo kopie, datum jejího provedení a podpis zaměstnance. Kopie bez těchto identifikačních znaků nejsou řízené a na stavbě i u dodavatele se nesmí používat.

g) Podklady pro realizaci dodávek a subdodávek

- Příprava smluv a obchodních podmínek pro zadávání dodávek a subdodávek (všeobecné nebo speciální).
- Zpracování potřebných technologických postupů v členění po jednotlivých stavebních procesech na vlastní výkony i výkony zajišťované subdodavateli. Technologické postupy nemusí být zpracovány v případech, kdy to zákony či jiné závazné předpisy nevyžadují.
- Zajištění potřebných legislativních podkladů pro realizaci projektu, např. obstarání veřejnoprávních projednání uzávěrek komunikací, objízdných, dopravních tras, výkopových povolení, projednání použití veřejných

prostranství, zajištění povolení k vykácení stromů a keřů a všech dalších povolení, potřebných podle stavebního zákona a prováděcích předpisů.

h) Obstarávání zdrojů pro realizaci dodávek a subdodávek

- Jedná se o jednání s dodavateli (zabezpečení nákupu materiálu, zboží, výrobků, technologie) a subdodavateli (práce, výkony, služby) pro realizaci projektu.
- Ke zdrojům pro realizaci patří i pronájem interní mechanizace.

i) Příprava a obstarání zařízení staveniště

- Zpracování Návrhu staveništního provozu – zpracovává se pouze v případě vyšších dodávek objektů, ucelených částí a celých staveb a v případě, že při realizaci stavby budou vznikat náklady na pořízení a demontáž zařízení staveniště.
- Návrh staveništního provozu obsahuje:
 - situaci zařízení staveniště – jedna generální situace a dále dle potřeby situace dílčí,
 - technickou zprávu v nutném rozsahu,
 - projektovou dokumentaci zařízení staveniště v nezbytném rozsahu určením vedoucím projektu,
 - rozhodnutí, doklady a dokumentace k jejich vydání, které je nutno zajistit podle stavebního zákona pro vybudování či demontáž objektů zařízení staveniště,
 - způsob obstarání a příprava dodávky objektu zařízení staveniště,
 - způsob obstarání a příprava dodávky objektů zařízení staveniště.

j) Plány řízení stavební zakázky

- Zajištění Provozního řádu staveniště – místní provozní bezpečnostní předpisy podle Nařízení vlády; je nutné jeho zapracování pro každý projekt, na kterém je provozována doprava (nakládka, vykládka materiálu apod.)
- Podle přílohy č. 1 nařízení vlády 168/2002 Sb. Je povinná část obsahu Provozního řádu staveniště následující:
 - Určení prostorů pro bezpečné nakládání a vykládání přepravovaného materiálu na staveništi.
 - Určení zaměstnance, který koordinuje a řídí nakládání a vykládání materiálu na staveništi.
 - Organizační pokyny pro nakládku a vykládání těžkých nebo rozměrných nákladů.

- Označení staveniště výstražnými tabulkami, dopravními značkami, případně nahrnutím zeminy tam, kde hrozí nebezpečí zřícení nebo zasypání dopravního prostředku.
- Určení prostorů pro odstavení, parkování, údržbu a čištění stavebních strojů a vozidel na staveništi.
- Zpracování Plánu prevence BOZP a PO nebo Opatření k omezení působení rizik při provádění prací zpracuje BT a TPO společnosti na základě požadavku vedoucího realizačního týmu.
- Zpracování Dokumentace požární ochrany zpracuje BT a TPO společnosti na základě požadavku vedoucího realizačního týmu.

k) Zajištění stavební montážního pojištění stavební zakázky

- Zaslání žádosti o zajištění pojištění s uvedením identifikačních údajů stavby na útvar Provozní ekonomika společnosti. Žádost je zpracována a zaslána v listinné nebo elektronické podobě.

l) Založení a řízení seznamu dokumentace a základních dokumentů projektu - stavební zakázky

- Povinností všech členů realizačního týmu je archivovat korespondenci se zúčastněnými stranami a vzniklou dokumentaci, která se týká přípravné, realizační a garanční fáze stavební zakázky a dle SOD s objednatelem a SOD s dodavateli a subdodavateli.
- Dokument Seznam dokumentace stavební zakázky slouží pro evidenci ostatní dokumentace na stavbě, která není řízena, ale pouze evidována. Před zahájením realizace stavby je nutno v listinné (papírové) podobě založit pět základních skupin pořadačů a v každém z nich vést Seznam (v něm uložené) dokumentace stavby v následujícím členění:
 - objednatel (dokumentace ke všemu, na čem participuje objednatel a co má vliv na plnění požadavků objednatele),
 - dodavatelé (písemnosti související se subdodávkami, dodávkami mimo nákladů spojených s mechanizací, metrologií a řízením kvality),
 - ekonomika a financování (písemnosti, vyplývající z controllingu ve vztahu k vedení společnosti, závodu a divize),
 - integrovaný systém řízení (BOZP a PO, QMS, pracovní doba, oběžníky, informace, jmenný seznam zaměstnanců, atd.),
 - realizace zakázky (dokumenty, které ovlivňují průběh realizace a vlastní realizaci).

- V rámci informačního systému každé stavební zakázky jsou na jednom počítači projektového týmu vytvořeny stejné adresáře, do kterých jsou ukládány dokumenty, které existují v elektronické podobě.
- Povinností všech členů realizačního týmu je archivovat veškerou korespondenci se zúčastněnými stranami, která se týká realizace smlouvy o dílo s objednatelem a přípravy a realizace smluv s dodavateli. Forma korespondence se zúčastněnými stranami musí odpovídat obsahu smluvního vztahu. E-mailovou korespondenci je možné smazat až po obdržení písemné formy, v případě že e-mail nebude nahrazen písemnou formou, je povinností archivovat e-mail buď v poštovní databázi nebo v archívu pošty.
- Archivace e-mailové formy dokumentů a korespondence se zúčastněnými stranami: v archívu poštovní databáze členů realizačního týmu a následně uložená na CD, které se stane součástí spisu stavby k archivaci.

m) Kontrola připravenosti realizace stavební zakázky

- Kontrola probíhá nejpozději tři měsíce po jejím zahájení (konkrétní lhůta bude určena při projednání připravenosti stavební zakázky před jejím zahájením). Je prováděna v rámci běžné controllingové porady stavební zakázky za účasti:
 - ředitel divize, vedoucí realizačního týmu,
 - výkonný ředitel a jeho zástupci.
- Předmětem projednání je:
 - kontrola plnění úkolů uvedených v zápise z Projednání připravenosti realizace stavební zakázky před jejím zahájením,
 - prezentace kontrola všech výsledků a dokumentů z dílčí fáze Příprava realizace.

5.3.2 Realizace

a) Převzetí staveniště, vybudování a zprovoznění zařízení staveniště

- Předání a převzetí staveniště od investora, sepsání Zápisu o předání a převzetí staveniště vybudování a zprovoznění zařízení staveniště.
- Označení staveniště informační tabulí společnosti.
- Osazení informační tabule (nástěnka) pro informování pracovníků stavby, na které budou zřetelně umístěny aktuální dokumenty.
- Označení kanceláří vedení projektu

- Zajištění technického vybavení realizačního týmu projektu – stavební zakázky výpočetní a telekomunikační technikou dle zásad a v termínech.

b) Zahájení realizace, úvodní schůzky na staveništi

- Podkladem pro řízení realizačního týmu jsou organigramy a popis rolí. Pro zajištění těchto úkolů je nutno zrealizovat úvodní schůzky realizačního týmu na stavbě (interní) s doporučeným programem:
 - vstupní školení BOZP a PO všech pracovníků s písemným záznamem,
 - seznámení členů realizačního týmu s plány a dokumentací pro řízení realizace projektu, které jsou potřebné pro výkon jejich funkcí v realizačním týmu.

c) Řízení realizace stavební zakázky

- Podklady a výchozí dokumenty pro řízení realizace stavební zakázky jsou zejména smlouva o dílo s objednatelem a její přílohy a související dokumentace a plány zpracované v rámci Přípravy realizace.
- Předmět řízení:
 - předmět projektu – rozsah, jakost, smluvní podmínky,
 - postup – technologie, zdroje, časový průběh, náklady, výnosy, příjmy výdaje,
 - rizika a příležitosti ke zlepšení,
 - změny – změny všeho – předmět projektu, postupu, rizik a příležitostí ke zlepšení.
- Řízení probíhá průběžně v cyklech, jejichž součástí jsou následující činnosti:
 - práce na projektu,
 - kontrolní schůzka – obsahem je zajištění aktuálního stavu prací a podávání zpráv,
 - zpracování návrhu nového plánu nebo návrhu opatření k zabezpečení stávajícího plánu, provádí se na základě porovnání plánu se skutečností a analýzy odchylek,
 - plánovací schůzka -rozhodnutí o návrzích a zadání úkolů k jejich realizaci.
- Cykly řízení projektu mají obvykle časové horizonty denní (uplatňuje se zejména v řízení realizace projektu nad denními rozpisy prací, operativní porady realizačního týmu, atd.), 1-2 týdny (běžné interní řízení projektu – například kontrolní dny s objednatelem, s dodavateli, atd.), měsíční (běžné koncepční řízení – například controllingové porady, atd.), občasné (strategické řízení – například statutární či ředitelské kontrolní dny, atd.). Závazné je konání controllingových porad v měsíčním cyklu.

d) Řízení a dokumentace vývoje stavební zakázky

- Vedení stavebních, montážních a dalších druhů deníků.
- Zakreslování skutečného provedení stavby.
- Zajištění fotodokumentace především v dalším postupu zakrývaných konstrukcí.
- Vedení dokumentace stavby tak, aby pokud možno v každém okamžiku provádění stavby byl dokumentován postup realizace smlouvy a byl průkazně odsouhlasen objednatelem.
- Řízení změn projektové dokumentace.

e) Řízení realizace smlouvy o dílo s objednatelem a jejich změn

- Řízení fakturace.
- Řízení víceprací a méněprací, řešení rozpočtových dodatků, realizace jen nasmlouvaných výkonů nebo části díla, pokud není prokazatelně rozhodnuto vedením závodu jinak,
- kontrola kvality předmětu díla na základě plánu kontrol a zkoušek, zápisy o výsledcích těchto zkoušek.
- Řízení odstraňování neshod a vad neshod, záznamy o projednání neshod a jejich řešení, souhlasy objednatele.
- Řízení plnění termínů a prodlení ze strany objednatele a zhotovitele.
- Řízení procesu realizace projektu (zápisy z kontrolních dnů a účast na nich, zápisy z jednání a ostatní zápisy se zástupcem zákazníka a za účasti projektanta, místních orgánů, korespondence k realizaci stavby, atd.).

f) Řízení vykazování (zjišťování a fakturace) provedených dodávek

- Kontrola, převzetí, odsouhlasení nebo oprava výkazu provedených prací a dodávek od subdodavatelů.
- Zjišťování prostavěnosti – vlastní měření a sepisování provedených prací a dodávek na projektu, jehož výsledkem je sestavení výkazu provedených prací a dodávek.
- Návrh vlastního výkazu prací a dodávek vůči objednateli (soupis provedených prací, které je společnost v souladu s SOD vyfakturovat objednateli).
- Projednání výkazu prací a dodávek s objednatelem, který rozhodne o rozsahu množství a ceny prací a dodávek, které po předložení faktury uhradí.
- Na základě toho je povinen předkládat vedoucí realizačního týmu k účetní závěrce podklady, zejména:

- výkaz prostavěnosti, který obsahuje změny nedokončené výroby, dohadné položky, atd.
 - Krycí list subdodávek, který je podkladem pro stanovení dohadných položek, atd.
- Před zaúčtováním nedokončené výroby a dohadných položek musí být Výkaz prostavěnosti schválen a v listinné podobě podepsán ředitelem divize nebo jeho zástupcem stanoveným organizačním řádem.

g) Řízení časového průběhu realizace stavební zakázky a sledování časového plánu

- Podkladem pro řízení časového průběhu realizace stavební zakázky je dodavatelský časový plán, tento plán je sledován dle pravidel Zpracování a sledování dodavatelského (subdodavatelského) časového plánu v MS Project a řízení průběhu realizace stavby.

h) Řízení subdodavatelů, realizace jejich dodávek včetně převzetí dokončených dodávek

- V rámci řízení subdodavatelů a realizace jejich dodávek je nutno pro každou dodávku a subdodavatele provádět činnosti a o jejich výsledcích vést evidenci dokumentů (zelený pořadač), ve které budou založeny zejména tyto dokumenty jako výsledek řízení:
- protokoly a zápisy o předání projektové dokumentace,
 - zápis o předání pracoviště dodavateli,
 - smlouva se subdodavatelem (nebo potvrzená objednávka), dodatky smluv a objednávek,
 - kopie ze stavebních a montážních deníků,
 - potvrzené soupisy provedených prací a dodávek převzatých od subdodavatelů,
 - korespondence, záznamy z jednání, zápisy z kontrolních dnů, atd.,
 - doklady a zápisy o převzetí dokončených dodávek,
 - zápis o zpětném předání a převzetí pracoviště po předání dokončené dodávky,
 - pro každou nadlimitní subdodávku v elektronické podobě Krycí list subdodávky.

i) Controlling stavebních zakázek – operativní řízení stavebních zakázek

- Controlling – operativní řízení stavebních zakázek zpravidla probíhá v měsíčních cyklech a zahrnuje:

- controlling smluv,
 - controlling časového průběhu,
 - řízení rizika a příležitostí,
 - řízení změn.
- Za účelem realizace controllingu stavebních zakázek se každý měsíc konají controllingové porady s výše uvedeným obsahem svolávané výkonnými řediteli. Z každé controllingové porady musí být proveden písemný zápis, který je současně zprávou pro vedení teritoria, závodu a společnosti o průběhu stavební zakázky.

j) Řízení kvality provádění stavebních a montážních prací

- Jakost provádění stavebních a montážních prací je řízena dle příslušných ustanovení SOD s investorem a interních norem společnosti s využitím:
- pravidel Metrologie,
 - Plánů kontrol a zkoušek s využitím Technologických předpisů (TEP) a postupů (TEPO).
- TEP mají obecný charakter, TEPO jsou specifikovány na konkrétní projekt. Vedoucí realizačního týmu zajistí, aby byly:
- pro jednotlivé stavební procesy (prováděné vlastní i cizí výrobní kapacitou) zpracovány TEPO dle požadavků platné legislativy, v případě nejasností, či rozporů rozhodne vedoucí útvaru BOZP, PO a ŽP
 - TEPO na stavbě před zahájením procesu
 - TEPO na stavbě po celou dobu realizace projektu – stavební zakázky,
 - pracovníci seznámeni s TEPO v rozsahu, který se jich týká.
- Řízení neshodné výroby - zaměstnanec, který zjistil neshodu, je povinen ji neprodleně oznámit vedoucímu realizačního týmu, který rozhodne o postupu řešení neshody, projedná postup se zainteresovanými zaměstnanci a určí konkrétního zaměstnance odpovědného za odstranění škody.

k) Řízení BOZP, PO a ochrany životního prostředí

- BOZP, PO a Ochrana životního prostředí prováděného projektu je řízena dle příslušných ustanovení SOD s investorem a interních norem společnosti a souvisejících norem pro zajištění provozování drážní dopravy a dráhy.
- Kompletní seznam dokumentace, který je nutné vést na projektu – stavební zakázce je uvedený v normách.

l) Řízení stavební mechanizace

- Stavební mechanizace se dělí na drobnou mechanizaci (elektrickou a motorovou), mechanizaci drážní (zátáčečky, rozbrušovačky, strojní podbíječky, lokomotivy, apod.) mechanizaci stavební (nákladní automobily, stavební stroje, speciální stroje apod.) a mechanizace důlní.
- Zajištění potřebné mechanizace na realizaci projektu dle zpracovaných technologických postupů je řízeno dle interních norem společnosti.
- Zabezpečení technického stavu je řízeno dle příslušných ustanovení SOD s investorem a interních norem společnosti.

5.3.3 Závěr realizace

a) Příprava dokumentace

- Při předávání jakýchkoliv dokumentů objednateli nebo dodavatelům v závěru realizace stavební zakázky musí být vytvářen vždy minimálně jeden originál navíc, který je uložen v archívu či spisovně včetně originálu dokladu o předání dokumentace výše uvedeným smluvním partnerům.
- Za originál se považuje:
 - Dokument – originál tisku – jednoznačně identifikovatelný a podepsaný odpovědným (příslušným) zaměstnancem i zástupcem objednatele v souladu s SOD
 - Dokument kopírovaný, ale potvrzený (podepsaný) zástupcem objednatele či dodavatele v souladu s SOD
- V závěru realizace se připravuje dokumentace pro zdárné předání a převzetí projektu – stavební zakázky dle příslušných ustanovení SOD s investorem a interních norem společnosti.

b) Výstupní kontrola před předáním objednateli

- Před zahájením předání stavebního díla objednateli je povinností provést vstupní výstupní kontrolu stavebního díla. Výstupní kontrolu provádí vedoucí realizačního týmu za účasti zástupce výkonného ředitele pro výrobu. O výstupní kontrole se provede zápis.

c) Předání a převzetí předmětu stavební zakázky

- Předání a převzetí probíhá za účasti objednatele a zhotovitele. Výstupem předání a převzetí stavební zakázky je Protokol o předání a převzetí stavby nebo její

dokončené části. Pokud se při předání a převzetí díla vyskytnou některé vady, uvedou se do Protokolu o předání a převzetí stavby. Za odstranění vad odpovídá vedoucí realizačního týmu, který pořídí po odstranění vad Zápis z kontroly odstranění vad z přejímacího řízení.

d) Předání staveniště objednateli po ukončení stavby

- Po ukončení a předání stavby předá zhotovitel objednateli staveniště do jednoho měsíce po ukončení stavby, pokud není v SOD uvedeno jinak. Vedoucí realizačního předá staveniště vyklizené a uvedené do objednatelem smluvně požadovaného stavu. Pro odstranění nedodělků lze dohodou stanovit i pozdější termín předání staveniště. Zápis se provede do formuláře Zápis o předání a převzetí staveniště.

e) Referenční list stavební zakázky

- Referenční list je povinným dokladem každé dokončené a předané zakázky.
- Referenční list je základním doklady, jímž se prokazuje splnění kvalifikačních požadavků v soutěžích veřejných i soukromých zadavatelů na prokázání realizace stavebních děl v rozsahu dle konkrétní soutěže o veřejnou nebo soukromou zakázku. Referenční list musí vždy obsahovat identifikační údaje realizované zakázky:
 - název zakázky,
 - název a sídlo investora, kontaktní osoba a spojení,
 - finanční objem zakázky – cenu včetně DPH a bez DPH,
 - termín realizace – dobu provádění stavebních prací,
 - místo provádění stavebních prací,
 - popis zakázky – charakter stavby (vždy uvést pokud se jedná o stavbu s charakterem památkové ochrany),
 - stručné zhodnocení zhotovitele (řízení realizace, dodržování SOD, kvalita, úroveň komunikace, atd.), reference musí obsahovat údaj o tom, zda byly stavební práce provedeny řádně a odborně (požadavek zákona o zadávání veřejných zakázek).
 - podpis referenčního listu oprávněnou osobou.
- V případě, že byla zakázka realizována ve sdružení, uvedou se do referenčního listu rovněž následující údaje:
 - identifikace sdružení – název sdružení, název a pozice jednotlivých účastníků sdružení (vedoucí účastník sdružení, člen sdružení),

- procentuální podíl společnosti na sdružení a tomu odpovídající finanční objem prací realizovaných společnostmi.
- V soutěžích na zakázky se mnohdy objevují požadavky zadavatelů na konkrétní údaje o realizovaných zakázkách. Z tohoto důvodu je vhodné, aby referenční list dále poskytl podrobnější informace o realizované zakázce, zejména:
 - technickou charakteristiku stavby (např. zda zahrnuje laboratoře, parkovací prostory, komunikace,...),
 - způsob provádění (např. hornickým způsobem,...),
 - použité materiály či technologie,
 - druh a stupeň památkové ochrany (včetně rozsahu restaurátorských prací),
 - rozsah zakázky (např. rozměry stavby či její části – hal, protihlukových stěn, zpevněných ploch, délka kanalizace v intravilánu a extravilánu, kapacitu stavby – počet ekvivalentních obyvatel u ČOV, počet diváků u kulturních zařízení, objem u skladovacích nádrží,...),
 - případně další údaje.
- Současné s referenčním listem předává vedoucí realizačního týmu v elektronické formě na útvar Nabídky charakteristické fotografie z průběhu výstavby (včetně dokladování provádění prací v různých fázích a různých ročních obdobích) a fotografie stavby po dokončení.

f) Závěrečné vyúčtování s dodavateli

- S dodavateli uzavřít zápisy či dodatky smluv o vyúčtování a fakturaci provedeného předmětu smlouvy a smluvních podmínek (včetně vyúčtování sankcí).
- V případě poslední faktury od dodavatele je před její úhradou nutné podepsat dokument, v němž dodavatel prohlásí, že byly vyrovnány závazky společnosti vůči dodavateli. Tento dokument bude sloužit k tomu, aby se zabránilo k pozdějším reklamacím a nárokům na platby ze strany dodavatele.

g) Závěrečné hodnocení stavební zakázky a jeho projednání na úrovni vedení závodu na konci realizační fáze

- Cílem závěrečného hodnocení projektu – stavební zakázky je zjistit co jsme v rámci realizace udělali dobře a co špatně a je nutno se těchto chyb příště vyvarovat.
- Pro závěrečné hodnocení projektu – stavební zakázky připraví vedoucí realizačního týmu podklady v rozsahu:

- Hodnocení realizace smlouvy s objednatelem – uvést co nebylo splněno v souladu se smlouvou (například termín dokončení, dohodnutá jakost, atd.) a doložit zápis z Výstupní kontroly stavby před předáním objednateli a zápisy o předání a převzetí a o odstranění vad z přejímacího řízení
- Vyúčtování fakturace – zhodnotit, zda je vyfakturován provedený předmět díla vůči objednateli
- Referenční list stavby,
- Případně seznam smluv a potvrzených objednávek s dodavateli, hodnocení realizace předmětu a podmínek smluv,
- Přehled úhrady závazků, pohledávek, zádržného, vystavení bankovních záruk, atd. vzhledem k objednateli i dodavatelům
- Návrhy na zlepšení
- Na základě toho připraví zástupce výkonného ředitele pro výrobu písemné závěrečné hodnocení projektu - stavební zakázky v rozsahu splnění cílů a přínosu, realizace obchodního příkazu, dodavatelského časového plánu, hodnocení práce členů realizačního týmu a předloží návrh opatření pro další průběh zakázky v garanční fázi a pro preventivní zlepšení procesů.

h) Archivace dokumentace na konci realizační fáze stavební zakázky

- Na konci realizační fáze stavební zakázky na základě návrhu vedoucího realizačního týmu rozhodne zástupce výkonného ředitele pro výrobu o tom, která dokumentace v listinné či elektronické podobě vedená, bude skartována, uložena na závodě nebo uložena v centrální spisovně společnosti.

5.4 GARANČNÍ FÁZE

5.4.1 Reklamační řízení

- Proces Reklamační řízení je řízen dle interních pravidel v návaznosti na ustanovení smlouvy o dílo a v ní sjednaných záručních podmínek. Je sepsán Reklamační zápis a Zápis o odstranění reklamované vady.

5.4.2 Ukončení garanční fáze stavební zakázky

- Po ukončení záruční lhůty (dle platné SOD s objednatelem) je nutno zajistit:
 - uvolnění zádržného od objednatele popř. zrušení bankovní garance nahrazující zádržné,
 - zrušit rezervu na garanční náklady,
 - slohu reklamací připojit k archivovanému spisu stavby.

6 ZÁVĚR

Shrnutí analýz zahraničního trhu

V analýze zahraničního trhu jsem v šesti balkánských státech zanalyzoval vývoj stavebního trhu a porovnal nejvýznamnější hlediska, které mohou ovlivňovat přípravy a realizace stavebních zakázek a to politická, ekonomická legislativní.

Všech šest balkánských států jsou státy bývalé Jugoslávie. Pro státy, které nejsou členy EU a to Srbsko, Černá Hora, Makedonie a Bosna a Hercegovina jsou určeny tzv. IPA fondy. Slovinsko a Chorvatsko jsou členy EU a jsou přímo závislé na fondech EU. Ve státech EU stačí nabídky předkládat v angličtině, nicméně kvůli neznalosti úředníků se předkládají i v úředním jazyce. V ostatních státech se předkládají v angličtině i v úředním jazyce. Ve Slovinsku se zadávací dokumentace stahuje zadarmo z portálu ministerstva, v ostatních státech stojí cca. 500 €

Pro celý region, kromě Slovinska, je charakteristická zvýšená míra korupce a nedůvěra vůči zahraničním investorům. Korupce se často projevuje například vyřazením prvních 4 zahraničních firem v hodnocení nabídek a zakázku dostane až pátá firma v pořadí, většinou tuzemská nebo s větší účastí tuzemských subdodavatelů. Vzhledem k pomalým soudním procesům a vysokým nákladům na podání námitek se firmy většinou neodvolávají. Tento fakt řeší zahraniční firmy dost často tím, že utvoří sdružení s tuzemskými firmami, byť by nemusely, protože splňují všechny kvalifikační podmínky.

Jednotlivé výhody a nevýhody konkrétních v uvedených státech jsem popsal přímo v daných kapitolách.

Shrnutí stavební zakázky

Tato kapitola jasně popisuje proces řízení zakázky ve stavebním podniku a všechny nezbytné dokumenty pro úspěšné zpracování nabídky a následnou realizaci stavební zakázky. V každé dílčí fázi zakázky a to obchodní, přípravné, realizační a garanční jasně definuje odpovědnost pracovníků, definuje potřebnou dokumentaci a to jak obecnou tak interní. Obchodní fáze je zaměřená na iniciování stavební zakázky

a následném rozhodnutí o realizaci. Přípravná fáze popisuje základní kroky přípravy nabídky, dokumentů a smluv. Realizační fáze je nejobsáhlejší a dělí se na přípravu realizace, samotnou realizaci a závěr realizace. Příprava realizace popisuje organizaci řízení, převzetí a přezkoumání projektové dokumentace, přípravu zařízení staveniště. Realizace popisuje převzetí staveniště, zahájení realizace, fakturaci provedených dodavatelů, řízení subdodavatelů a controlling. Závěr realizace popisuje průběh předání staveniště, dokumentace a stavební zakázky objednateli. Garanční fáze popisuje reklamační řízení a ukončení garanční fáze.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] JEŽKOVÁ, Zuzana, Hana KREJČÍ, Branislav LACKO a Jaroslav ŠVEC. Projektové řízení: Jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2014, 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7
- [2] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*, Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 344 s., ISBN 80-7226-218-1
- [3] NĚMEC, Vladimír. Projektový management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0
- [4] KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 10th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2009, 1094 s., ISBN 9780470278703
- [5] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 353 s., ISBN 80-247-1501-5
- [6] NOVÝ M., NOVÁKOVÁ J., WALDHANS M. Projektové řízení staveb I, MODUL 01, Studijní opora, VUT FAST v Brně, 2006
- [7] ROUŠAR, Ivo. Projektové řízení technologických staveb. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 255 s. ISBN 978-80-247-2602-1
- [8] OHL ŽS, a.s., *Výroční zpráva 2013*, ze dne 31. 3. 2014
- [9] *Integrace balkánských států do EU a zájmy ČR* [online] Dostupné z: www.mzv.cz/file/16640/integrace_balkanskych.doc
- [10] *Fondy EU* [online] Dostupné z: <http://www.hzinfra.hr/structural-funds02>
- [11] *IPA fondy* [online] Dostupné z: http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/ipa/works_en.cfm

- [12] *Regionální organizace pro doprava ve státech bývalé Jugoslávie* [online]
Dostupné z: <http://www.seetoint.org/>
- [13] *Silniční síť dle SEETO, prioritní projekty* [online] Dostupné z:
<http://www.seetoint.org/library/maps/thematic-maps-from-the-map-2013/>
- [14] *Železniční síť dle SEETO, prioritní projekty* [online] Dostupné z:
<http://www.seetoint.org/library/maps/thematic-maps-from-the-map-2013/>
- [15] *Panevropské koridory* [online] Dostupné z:
http://en.wikipedia.org/wiki/Pan-European_corridors
- [16] *Panevropské koridory na Balkáně* [online] Dostupné z:
http://www.tentdays2013.eu/Doc/b1_2013_brochure_lowres.pdf
- [17] *Slovinsko: Politická mapa* [online]. Dostupné z:
<http://www.nationsonline.org/oneworld/map/slovenia-map.htm>
- [18] *Spatial Development Strategy of Slovenia* [online]. Dostupné z:
http://www.esponontheroad.eu/dane/web_espon_library_files/686/sprs_eng.pdf
- [19] *Zákon o veřejných zakázkách ve Slovinsku* [online]. Dostupné z:
<https://zakonodaja.com/zakon/zjn-2>
- [20] *Zákon o veřejných zakázkách ve vodě, energetice, dopravě a poštovních službách ve Slovinsku* [online]. Dostupné z: <https://zakonodaja.com/zakon/zjnvets>
- [21] *Chorvatsko: Politická mapa* [online]. Dostupné z:
http://www.nationsonline.org/oneworld/map/croatia_map.htm
- [22] *Strategy for Broadband Development in the Republic of Croatia* [online].
Dostupné z:
http://www.mppi.hr/UserDocsImages/w%20StrategyBB%205_12.pdf
- [23] *Croatia Railway Policy note* [online]. Dostupné z:
<http://documents.worldbank.org/curated/en/2013/06/18019128/croatia-railway-policy-note-vol-1-2>
- [24] *Uredbu o raspisivanju i provedbi javnog natječaj i internog oglasa u državnoj službi - Nařízení o vydávání a zpracování veřejných zakázek* [online]. Dostupné z:
<http://www.propisi.hr/print.php?id=5866>

- [25] *Bosna a Hercegovina: Politická mapa* [online]. Dostupné z:
<http://www.nationsonline.org/oneworld/map/Bosnia-and-Herzegovina-Map.htm>
- [26] *Transport Sector Review - Main Report 2030* [online]. Dostupné z:
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/12476/544060ESW0v10P0ain0Report0May02010.pdf?sequence=1>
- [27] *Zákon o agenciji za unapredenje stranih investicija u Bosni i Hercegovini – Zákon na podporu zahraničnih investic v Bosni i Hercegovini* [online].
Dostupné z:
http://www.fipa.gov.ba/o_fipa/zakon/default.aspx?id=285&langTag=bs-BA
- [28] *Černá Hora: Politická mapa* [online]. Dostupné z:
<http://www.nationsonline.org/oneworld/map/montenegro-political-map.htm>
- [29] *Network statement – zpráva o stavu železničních sítí* [online]. Dostupné z:
<http://www.zicg.me/AdminCMS/public/pdf/izjavaomrezi/THE%20NETWORK%20STATEMENT%202014.pdf>
- [30] *Strategy of railway, road, inland waterway, air and intermodal transport developments in the Republic of Serbia 2008 – 2015* [online]. Dostupné z:
http://www.putevi-srbije.rs/strategijapdf/Strategijatransport_eng.pdf
- [31] *Zákon o zadávání veřejných zakázek v Černé Hoře* [online]. Dostupné z:
<http://www.surdulica.org/Surdulica/Uploads/Site/Zakon03.pdf>
- [32] *Srbsko: Politická mapa* [online]. Dostupné z:
<http://www.nationsonline.org/oneworld/map/serbia-political-map.htm>
- [33] *Strategy of railway, road, inland waterway, air and intermodal transport developments in the Republic of Serbia 2008 – 2015* [online]. Dostupné z:
http://www.putevi-srbije.rs/strategijapdf/Strategijatransport_eng.pdf
- [34] *Zákon o veřejných zakázkách v Srbsku* [online]. Dostupné z:
<file:///C:/Users/Michal/Desktop/novi%20Zakon%20o%20javnim%20nabavkama,%20engleski,%20januar%202013.pdf>
- [35] *Makedonie: Politická mapa* [online]. Dostupné z:
<http://www.nationsonline.org/oneworld/map/macedonia-political-map.htm>

8 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Trojimperativ.....	strana 11
Obrázek 2 – Organizační struktura OHL ŽS.....	strana 15
Obrázek 3 – Organizační struktura Závod Zóna- Zahraničí.....	strana 16
Obrázek 4 – Silniční síť – preferované projekty.....	strana 19
Obrázek 5 – Železniční síť – preferované projekty.....	strana 20
Obrázek 6 – Panevropské koridory na Balkáně.....	strana 21
Obrázek 7 – Politická mapa Slovinska.....	strana 23
Obrázek 8 – Politická mapa Chorvatska	strana 28
Obrázek 9 – Politická mapa Bosny a Hercegoviny.....	strana 33
Obrázek 10 – Politická mapa Černé Hory.....	strana 38
Obrázek 11 – Politická mapa Srbska.....	strana 42
Obrázek 12 – Politická mapa Makedonie.....	strana 47
Obrázek 13 – Evidenční list nabídky.....	strana 52
Obrázek 14 – Zápis z otevírání obálek.....	strana 55
Obrázek 15 – Oznámení o výběru nejvhodnější nabídky.....	strana 56

9 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Nejčastější zadavatelé v oblasti železnice a silnic.....	strana 22
Tabulka 2 - Počet účastí v soutěžích ve Slovinsku.....	strana 24
Tabulka 3 - Počet účastí v soutěžích v Chorvatsku.....	strana 29
Tabulka 4 - Počet účastí v soutěžích v Bosně a Hercegovině.....	strana 34
Tabulka 5 - Počet účastí v soutěžích v Srbsku.....	strana 43

10 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BT	Bezpečnostní technik
ČEB	Česká exportní banka
ČOV	Čistička odpadních vod
ČSN	Česká státní norma
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBRD	Evropská banka pro obnovu a rozvoj
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
EIB	Evropská investiční banka
EK	Evropská komise
EMU	Evropská měnová unie
EU	Evropská unie
EUR	Euro
FBAH	Federace Bosny a Hercegoviny
FŘ	Finanční ředitel
GATT	Všeobecná dohoda na clech a obchodu
IČ	Identifikační číslo
IPA	Nástroj pro předvstupní pomoc (Instrument for Pre-Accession Assistance)
IS	Informační systém
MMF	Mezinárodní měnový fond
NATO	Severoatlantická aliance
OBSE	Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

OSN	Organizace spojených národů
OTŘ	Obchodně - technický ředitel
PO	Požární ochrana
PSČ	Poštovní směrovací číslo
QMS	Quality management system
RS	Republika srbska
ŘSD	Ředitelství silnic a dálnic
SEETO	Regionální organizace pro doprava ve státech bývalé Jugoslávie
SOD	Smlouva o dílo
SVE	Země střední a východní Evropy
TEP	Technologické předpisy
TEPO	Technologické postupy
TPO	Technické podmínky objednatele
WTO	Světová obchodní organizace
ZJN	Zákon o veřejných zakázkách ve Slovinsku
ZJNVETPS	Zákon o veřejných zakázkách ve vodě, energetiky, dopravy a poštovních služeb ve Slovinsku
ŽP	Životní prostředí