



RIADENIE PROJEKTOV

NEVYHNUTNOSŤ ALEBO MÓDNA ZÁLEŽITOSŤ?

Aj keď sme si už zvykli, že veľa jednoduchých činností má i u nás označenie manažment, v prípade riadenia projektov je toto označenie úplne oprávnené. Vlastné riadenie projektov v stavebníctve tak predstavuje najkomplexnejšiu činnosť, ktorá v sebe zahŕňa nutné znalosti nielen z technických disciplín, ale i ekonomické a z časti aj právne pozadie a podporu jeho účastníkov. Čo vlastne obsahujú činnosti projektového managementu v stavebníctve a prečo je táto činnosť v prípade väčších projektov na strane investora, ale aj dodávateľov dnes už nutnosťou?

V prípade jednoduchších projektov alebo projektov menšieho rozsahu realizovaných predovšetkým v minulosti, nevznikala potreba systémového prístupu, kontroly a riadenia procesu investičnej výstavby. V „jednoduchom trojuholníku“ vzťahov investor, projektant a dodávateľ, tak mohli byť realizované aj väčšie projekty, aj keď v mnohých prípadoch ich kvalita nezodpovedala požiadavkám investora a náklady projektu boli často prekračované. Prekročenie nákladov o niekoľko desiatok percent bolo vždy obhájené a považované skoro za samozrejmosť.

Náš model

Potreba systémového riadenia, kontroly a usmerňovanie investičnej výstavby vzniká predovšetkým v prípade väčších a zložitejších projektov, kde už neplatí klasická požiadavka z minulosti, že projektová dokumentácia musí byť v celom rozsahu k dispozícii pred zahájením stavebných prác. Tento, u nás nie v plnej miere, rozšírený model tak spôsobuje problémy nielen dodávateľom (ako plánovať kapacity, keď nevieme rozsah prác), ale aj právnym poradcom oboch strán (čo je vlastne predmetom diela a zmluvy na riadenie projek-

to). Zdrojom sporom a nekonečného vysvetľovania sú tak predovšetkým projekty, kde za projektovú dokumentáciu zodpovedá zhotoviteľ a nie investor. Tento spôsob kladie na dodávateľa v investičnej výstavbe úplne iné požiadavky - rozhodujúcim kritériom úspešného projektu tak nie je paradoxne schopnosť realizovať stavebné dielo, ale riadiť projektanta. Ekonomické výsledky dodávateľov, v prípade týchto projektov, označovaných v britskej praxi ako zmluvy na základe podmienok FIDIC D-B a nemeckej ako GÜ Vertrag túto skutočnosť iba potvrdzujú.

Okrem toho systémový prístup a projektové riadenie (Project Management) majú svoje opodstatnenie nielen v časti vlastnej realizácie, ale predovšetkým v príprave stavebného projektu.

Iné postupy a systémový prístup sú logickým dôsledkom vývoja nielen na trhu v zahraničí, ale stále vo väčšom rozsahu aj u nás. Požiadavky na nový prístup a postupy sú logickým dôsledkom vývoja v oblasti stavebníctva vo svete. Predstavujú hlavne rastúce nároky zahraničných investorov, finančných fondov, developerov, ale aj projektov financovaných zahraničným kapitálom, alebo kofinancovaných z prostriedkov Európskej únie.

Dva základné prístupy

V podmienkach našej výstavby je už problémom definícia činností, ktoré sú v zahraničnej praxi označované ako riadenie projektu (Project Management, Projektsteuerung). S ohľadom na názov je možné sa stretnúť s dvoma základnými prístupmi k problematike: nemeckým systémovým riadením (Projektsteuerung) a podmienkami britskej alebo americkej praxi riadenia projektov (Project Management), kde je rozhodujúci cieľ - výstup celého systémového riadenia. Môžeme povedať, že naším postupom, zvyklostiam, ako aj popisu činnosti architekta a dozoru lepšie vyhovujú podmienky nemeckej praxe, ktoré predstavujú podmienky podľa nemeckej DIN 69 901. Táto presne popisuje všetky činnosti riadenia projektu rozdelené do štyroch základných činností: organizácia a koordinácia, náklady projektu, manažment kvality a časové plánovanie. Presný popis týchto činností využívajú predovšetkým nemecky hovoriace spoločnosti pri riadení projektu.

Na druhej strane v britskej praxi precedenčného práva a zmlúv zodpovedá aj britská prax riadeniu projektu, a v mnohých prípadoch činnosti riadenia iba „popisuje“ bez toho aby ich taxatívne vymenovávala. V súvislosti s oboma prístupmi a systémami, ktoré sú u nás uplatňované v závislosti od skúsenosti investora alebo zázemia, otvorenou otázkou ale ostáva nielen popis činností, ktoré predstavuje projektový manažment, ale aj ich ocenenie.

Analogické porovnanie

Na rozdiel od honorárového poriadku UNIKA totiž neexistuje presný súpis činností a nie je k dispozícii ich ocenenie tabulkovou formou, ako to umožňujú podmienky UNIKA, alebo honorárový poriadok ČKAIT v Čechách. V poriadku UNIKA tiež nie sú uvedené činnosti riadenia projektu v takom rozsahu, aby bolo možné ich analogické porovnanie a nastavenie zodpovedajúceho ocenenia. Poskytovateľovi služieb tak vznikne problém nielen s popisom prác, ale predovšetkým s ich ocenením. Všeobecne je možné povedať, že odmena konzultanta za riadenie projektu sa pohybuje v rozsahu 0,5 až 5 % z celkových investičných nákladov projektu, čo je čiastka, ktorú nie je investor vždy ochotný platiť. Ak má honorár architekta, projektanta alebo technického dozoru oporu napr. v poriadku UNIKA, služby riadenia projektu sú tak predmetom dlhej diskusie zmluvných strán. Obom zmluvným stranám by tak určite pomohol odporučený zoznam činností pre riadenie projektov a ich ocenenie, pretože ani honorárové poriadky pre prácu architektov nie sú záväzným podkladom, iba odporúčaním.

Kontrola nákladov

Predovšetkým na strane investora je snaha dohodnúť činnosti riadenia projektu s architektom, technickým dozorom, alebo ich úplne z činnosti vypustiť. V lepšom prípade sú tieto činnosti nahradené iba kontrolou nákladov (cost control management), ktorá je využívaná predovšetkým na väčších projektoch.



Uvedená kontrola nákladov je často zamieňaná za bankový dohľad alebo kontrolu nákladov financovanou bankou. Investor tak v niektorých prípadoch môže mať dojem, že zbytočne platí za rovnakú časť dvom subjektom. Kontrola nákladov, či na strane banky alebo priamo u investora, predstavuje iba časť z činností riadenia projektov a ostatné činnosti, súvisiace s riadením, nemôže nahradiť.

Úspech projektu

Pre úspešné riadenie projektu je tak nutné nielen vytvorenie popisu rozsahu činností v súvislosti s riadením projektu, ale aj úplne novej organizačnej štruktúry na oboch stranách. V súvislosti s komplexnejšími projektmi väčšieho rozsahu je nutnosť vytvorenia nových funkcií riadenia projektu aj na strane zhotoviteľa, pretože existujúce spôsoby a systémy, vytvorené na základe našich obchodných zvyklostí Obchodného zákonníka, nevyhovujú praxi zahraničných projektov. V mnohých prípadoch totiž aj veľké stavebné spoločnosti úplne odstránili oddelenia prípravy alebo technickej prípravy projektu. Technikov poverených kontrolou projektov dokumentácie, korešpondenciou s investorom a claimovým manažérom je možné nájsť na stavbách iba v obmedzenom rozsahu. Prípady dopisovania zmluvných strán prostredníctvom stavebného denníka na obidvoch stranách určite nie je možné považovať za projektový manažment a systémový prístup.

V našich podmienkach výstavby ale platí, že úspech projektu na obidvoch stranách nie je výsledkom zavedeného systémového prístupu alebo organizačnej štruktúry, ale v mnohých prípadoch paradoxne závisí od personálneho obsadenia projektu a skúseností jeho technikov, alebo manažérov. Tento stav súvisí v poslednom čase predovšetkým s nedostatkom kvalitných technikov na stavbách a personálnym obsadením pozícií manažérov na jednotlivých väčších projektoch.

Pokiaľ majú byť projekty riadené ďalej spôsobom projektového manažmentu, nie je možné túto činnosť ďalej zamieňať za činnosť architekta, projektanta, technického dozoru ale v najhoršom prípade ju prenechať stavbyvedúciemu či majstrom na stavbe. Aj keď na strane investora sú naďalej evidentné snahy redukovať náklady celého projektu, sú určite možné úspory projektového manažmentu a systémového prístupu. Naopak - v prípade nedostatočne nastaveného systému riadenia sú často prekračované náklady projektu a nedodržané zmluvné termíny. V prípade zložitejších projektov napríklad na základe podmienok FIDIC je negatívnych príkladov z riadenia projektov okolo nás dostatok.

Kritériá úspešnosti projektu

Aj keď môžu byť, s ohľadom na špecifiká projektov, výsledky pre porovnanie zavádzajúce, zahraničná prax uvádza úsporu nákladov vo výške asi 15 - 20 % a úsporu času. Za rozhodujúce krité-

rium úspešnosti projektu by tak, v našich podmienkach, mohla byť výška prác navyše. Ak sa náklady dostanú na hranicu cca do 5 %, je možné povedať, že projekt bol z hľadiska nákladov úspešný. U nás nie je neobvyklé, že sa táto čiastka dostáva na hodnotu 10 - 20 % navyše k cene pôvodne rozpočtovaných nákladov stavby. Na druhej strane, aj takýto údaj môže byť zavádzajúci, pretože na nákladoch sa vysokou mierou okrem typu zmluvy, nejednoznačného zadania a podkladov, podieľajú aj chyby v projektovnej dokumentácii alebo vo výkazoch výmer a technickom popise zadania, ktoré zmluvnú cenu diela navyšujú. Pokiaľ sa projektové riadenie aplikuje aj počas prípravnej fázy projektu (kontrola projektov dokumentácie a optimalizácii nákladov, plôch atď.), prax uvádza úsporu vo výške 5 - 10 % z celkových nákladov stavby, v prípade kontroly a riadenia termínov realizácie projekty vykazujú úsporu času 4 - 8 %.

Kritériá úspešného projektu na strane investora sú zdanlivo jednoduché: požaduje, aby bolo dielo dokončené v čase a za podmienok, ktoré stanovuje zmluva s dodávateľom. Systém riadenia projektov, by okrem splnenia týchto požiadaviek mal zaručiť celé zdokumentovanie priebehu výstavby obzvlášť v prípadoch, kedy tieto kritériá nie sú bez výhrad splnené.

*Dr. Ing. Milan Oleríny
MP CONSULTING
Ilustračné foto: Blanka Golejová*