

Obsah

O autorovi	20
Úvod.....	21
Kapitola 1 Výstavbové projekty	25
1. Unikátnost stavebnictví	25
1.1 Individuálnost výstavbového projektu	25
1.2 Úlohy a vztahy	26
1.2.1 Stavební podnikatelé	27
1.2.2 Projektanti	27
1.2.3 Regulátoři	27
1.2.4 Zákazníci	28
1.2.5 Uživatelé	28
1.3 Správa zakázky	28
1.3.1 Správce stavby	30
1.3.2 Potvrzování a určování správce stavby	33
1.3.3 Odpovědnosti a ručení správce stavby	35
1.3.4 Neutralita správce stavby	35
1.3.5 Omezení kompetencí správce stavby	36
1.4 Důležité aspekty výstavbových projektů	38
1.4.1 Spolupráce a konflikty	38
1.4.2 Překrývání fází výstavbového projektu	38
1.4.3 Přípustnost změn a potřeba jejich řešení	39
1.5 Typické smlouvy	39
1.6 Nebezpečí a rizika podnikání ve stavebnictví	40
1.6.1 Identifikace nebezpečí	40
1.6.2 Analýza rizik	41
1.6.3 Opatření proti riziku	41
1.6.4 Alokace rizik ve smlouvě	42
1.7 Zahraněční podnikání ve stavebnictví	43

1.7.1	Manažerské analýzy při zahraničním podnikání	44
1.7.2	Typická nebezpečí a jejich zdroje při vstupu na nový trh	45
1.7.3	Podnikání prostřednictvím pobočky nebo dceřiné společnosti	47
Kapitola 2 Kontinentálně-evropské právo a common law		49
1.	Sbližování právních systémů	49
1.1	Smluvní pokuta za zpoždění / paušalizovaná náhrada škody za zpoždění (delay damages)	51
1.2	Dokončení díla (substantial completion) / splnění smlouvy (performance)	52
1.3	Převzetí díla	52
1.4	Závaznost rozhodnutí v adjudikaci	54
1.5	Limitace odpovědnosti	54
1.6	Zánik nároku (claimu) při jeho pozdním oznámení	55
1.7	Netransparentní přenesení rizika	56
1.8	Vyšší moc a další události, jež umožňují změnu anebo ukončení smlouvy	57
1.9	Nezávislost správce stavby	59
1.10	Princip ochrany dobré víry (dobrých mravů)	60
1.11	Ukončení smlouvy podle vlastního uvážení (termination in convenience)	61
1.12	Časové aspekty [plnění v přiměřené době bez určení termínu dokončení (time at large), souběžné zpoždění (concurrent delay), časové rezervy (float)]	62
1.13	Oceňování náhrady škody vzorcem (matematickým modelem)	62
1.14	Zákonná odpovědnost za vady	63
1.15	Režim odpovědnosti za plnění	63
2.	Vzájemné ovlivňování common law a kontinentálně-evropského práva	64
Kapitola 3 Metody dodávky		69
1.	Základní charakteristiky metod dodávky	69
1.1	Odpovědnost za projektovou dokumentaci	70

1.2	Určení ceny díla	71
1.3	Správa zakázky	71
1.4	Rozdělení odpovědností (alokace rizik) a nároky na dodatečné peníze a čas (claimy)	72
1.5	Generální dodavatelství / Design-Bid-Build (DBB)	72
1.6	Design-Build (DB)	73
1.6.1	Odpovědnost za plnění: Řádná péče versus zajištění vhodnosti díla k danému účelu	75
1.6.2	Pojištění profesní odpovědnosti u projektů Design-Build	76
1.6.3	Zadávaní zakázek u projektů Design-Build	77
1.6.4	Požadavky objednatele u projektů Design-Build	79
1.7	Rozlišení smluvních podmínek FIDIC z hlediska metod dodávky	80
1.7.1	Design-Build podle FIDIC	81
1.8	Construction Management (CM)	84
1.8.1	CM at-risk	85
1.9	Multiple-Prime Contracts	86
1.10	Rozšířené metody dodávky	86
1.10.1	PPP	87
1.11	Další metody dodávky	87
1.11.1	Partnering	87
1.11.2	Projekty Fast Track	88
1.11.3	Alliancing	89
1.11.4	Včasná zapojení zhotovitele (ECI) a dohoda o předrealizačních službách	90
1.11.5	BIM (Building Information Modeling)	91
Kapitola 4 Specifika EPC a EPCM		95
1.	Metody technologických dodávek	95
2.	EPC (Engineer-Procure-Construct)	96
2.1	Výhody metody EPC	97
2.2	Nevýhody metody EPC	97
2.3	Klíčové otázky při přípravě EPC projektů	98
2.4	Smlouva v režimu EPC připravená „na míru“	99
2.5	Zakázky „na klíč“ v režimu EPC	99
2.6	Projektová dokumentace u projektů EPC	101

3.	EPCM (Engineer-Procure-Construction Management)	101
3.1	Výhody metody EPCM	104
3.2	Nevýhody metody EPCM	104
4.	EPC nebo EPCM?	105

Kapitola 5 Unifikace a standardizace stavebního

	smluvního práva	109
1.	Unifikace	109
1.1	Unifikace na úrovni zákona, zásad a vzorových dokumentů	109
1.1.1	Unifikace na úrovni zákona	109
1.1.2	Unifikace na úrovni zásad	110
1.1.3	Unifikace na úrovni vzorových dokumentů	111
1.2	Stavební sdružení (společnost)	112
1.2.1	Sdružení bez solidární odpovědnosti a bez právní subjektivity	113
1.2.2	Konsorcium	113
1.2.3	Sdružení se solidární odpovědností a s právní subjektivitou (ARGE)	114
1.3	Finanční instituce a jejich vliv na unifikaci a standardizaci	115
1.3.1	Fondy Evropské unie	115
1.3.2	Evropská investiční banka	115
1.4	Smluvní (obchodní) podmínky podle rozhodného práva	116
1.5	Smysl vzorových dokumentů v rámci výstavbových projektů	117
1.6	Standardizované vzory smluv jako pramen objektivního dispozitivního práva	119
1.7	Vliv na rozhodování sporů	121
1.8	Obligační statut smlouvy	122
1.9	Výklad	123
1.10	Kontext obchodní zvyklosti	124
2.	Zásady lex constructionis	125
2.1	Ochrana proaktivity a dobré víry z hlediska doby výstavby	126
2.2	Připustnost a nutnost změn	128

Kapitola 6 Cena	131
1. Určení ceny díla	131
1.1 Ekonomické vlivy na cenu díla	133
1.2 Konstrukce ceny díla	133
1.3 Položková cena (měřená zakázka)	135
1.3.1 Metody měření	136
1.3.2 Podmíněné obnosy	137
1.3.3 Opce	138
1.4 Paušální cena	139
1.5 Nákladová cena	141
1.6 Garantovaná maximální cena	142
1.7 Cílová cena	143
1.8 Určení ceny díla podle nového občanského zákoníku ..	144
1.9 Vyúčtování, platby a splácení celkové ceny	146
1.10 Projektové financování	146
1.11 Cena ve smluvních podmínkách FIDIC pro smlouvu o dílo	147
1.12 Překročení předpokládané ceny	148
1.12.1 Příklady překročení předpokládané ceny ze zahraničí	150
1.13 Změna ceny jako přirozená vlastnost velkých výstavbových projektů	154
1.14 Mimořádně nízká nabídková cena	156
Kapitola 7 Čas	161
1. Časové aspekty velkých výstavbových projektů	161
1.1 Řízení času	161
1.2 Zpoždění a prodloužení doby pro dokončení	164
1.3 Metoda kritické cesty	169
1.4 Harmonogram	170
1.5 Časová rezerva	172
1.6 Plnění v přiměřené době bez určení termínu dokončení (time at large)	174
1.7 Souběžné zpoždění	177
1.8 Ztížené podmínky realizace	181
1.9 Doba pro dokončení podle FIDIC	182
1.10 Harmonogram podle FIDIC	184
1.11 Zpoždění a přerušení realizace podle FIDIC	186

1.11.1	Zpoždění realizace	186
1.11.2	Přerušeni realizace	187
1.12	Ukončení smlouvy podle FIDIC	187
2.	SCL Protokol: Standard pro řízení zpoždění a ztížených podmínek (poruch) realizace výstavbového projektu	188
2.1	Harmonogram a průběžné záznamy	190
2.2	Smysl prodloužení doby pro dokončení	191
2.3	Oprávnění k prodloužení doby pro dokončení	191
2.4	Postup pro uznání prodloužení doby pro dokončení	191
2.5	Vliv zpoždění	191
2.6	Postupná aktualizace prodloužení doby pro dokončení	192
2.7	Časová rezerva a její vztah k době pro dokončení	192
2.8	Časová rezerva a její vztah ke kompenzaci	192
2.9	Souběžné zpoždění a jeho vliv na oprávnění k prodloužení doby pro dokončení	193
2.10	Souběžné zpoždění a jeho vliv na oprávnění ke kompenzaci za prodloužení	193
2.11	Identifikace časových rezerv a souběžného zpoždění	193
2.12	Následná analýza zpoždění	193
2.13	Zmírnění zpoždění a zmírnění ztráty	194
2.14	Vazba mezi prodloužením doby pro dokončení a kompenzací	194
2.15	Ocenění změn díla (variací)	194
2.16	Princip kalkulace kompenzace za prodloužení	194
2.17	Význam nabídkových cen	195
2.18	Lhůta pro ocenění kompenzace	195
2.19	Souhrnné nároky	195
2.20	Akcelerace	195
2.21	Poruchy (ztížené podmínky realizace)	196
2.22	Vývoj SCL Protokolu	196
Kapitola 8	Změny	199
1.	Přírozená potřeba změn v průběhu realizace výstavbového projektu	199
2.	Změny předmětu a ceny díla veřejných zakázek na stavební práce v průběhu jejich realizace	200

2.1	Důvody pro změny předmětu díla v průběhu jeho realizace	205
3.	Smluvní ustanovení o změnách	207
3.1	Změna versus variace – jazykový problém překladu ve slovanských jazycích	207
3.2	Změna versus variace – právněteoretický problém v postkomunistických zemích	209
3.3	Změna versus variace – vliv dotací z EU a následných kontrol čerpání dotací	210
3.4	Funkční nastavení změnových mechanismů	213
3.5	Způsob a postup při provedení změn	213
3.5.1	Řízené změny	214
3.5.2	Konstruktivní změny	215
3.5.3	Dobrovolné změny	215
3.6	Oceňování změn	215
3.7	Akcelerace	216
3.8	Změny versus claimy (nároky na dodatečné peníze a čas)	218
3.9	Změny versus jiná naměřená množství v rámci stávajících položek výkazu výměr – měřená zakázka	219
3.10	Změny versus úpravy ceny díla	222
4.	Změny podle FIDIC	222
5.	Soukromoprávní limity smlouvou předvídaných změnových procesů	225
6.	Změny ceny a bezdůvodné obohacení	225
7.	Veřejnoprávní limity smlouvou předvídaných změnových procesů	228
7.1	Podstatné změny veřejných zakázek na stavební práce v průběhu jejich realizace	229
Kapitola 9 Claimy		233
1.	Claim	233
1.1	Claimy zhotovitele podle FIDIC	236
1.2	Claimy objednatele podle FIDIC	236
1.3	Předložení vyčíslení claimu	237
1.3.1	Formální postup při předložení vyčíslení claimu podle FIDIC	238

1.3.2	Obecné metody oceňování a vyčíslení claimu	239
1.3.3	Předložení vyčíslení claimu na prodloužení doby pro dokončení	241
1.3.4	Praktická doporučení pro uplatnění claimů na prodloužení doby pro dokončení	242
2.	Ustanovení se sankčními lhůtami při pozdním oznámení claimu	243
2.1	Vzájemná souvislost alokace rizika a možností uplatnění claimu	246
2.2	Věcná podstata claimu	247
2.3	Limity pro zánik claimu	248
2.4	Hodnocení zániku konkrétního claimu	249
2.5	Možné přístupy při rozhodování o platnosti ustanovení se sankčními lhůtami	250
Kapitola 10 Claim Management		255
1.	Claim Management	255
1.1	Claim Management zhotovitele podle FIDIC	256
1.2	Claim Management objednatele podle FIDIC	256
2.	Interkulturní aspekty	257
3.	Úloha právníka v Claim Managementu	258
4.	Metody vyčíslování nároků	259
4.1	Nárok při konstruktivní akceleraci	260
4.1.1	Přístup ke konstruktivní akceleraci v jednotlivých jurisdikcích	261
4.1.2	Přístup ke konstruktivní akceleraci v USA	264
4.2	Nárok na výrobní režie v souvislosti se zpožděním	267
4.2.1	Vyčíslení nároku na výrobní režii (náklad nebo hodnota)	268
4.2.2	Doba, za kterou je nárok na výrobní režii uplatňován	270
4.2.3	Alokace zdrojů výrobní režie	270
4.3	Nárok na správní režie v souvislosti se zpožděním	271
4.3.1	Vyčíslení nároku na správní režii	272
4.3.2	Vzorce pro vyčíslení správní režie	274
4.3.3	Vzorce pro vyčíslení správní režie v USA	275
4.4	Nárok při ztížených podmínkách realizace	275

4.4.1	Vyčíslení nároku při ztížených podmínkách realizace.....	277
4.5	Souhrnný nárok	278
4.5.1	Zkušenosti se souhrnnými nároky z Velké Británie	281
4.5.2	Souhrnné nároky v kontextu kontinentálního právního systému.....	283
Kapitola 11 Řešení sporů v adjudikaci		287
1.	Spory ve stavebnictví	287
1.1	Rady pro řešení sporů	288
1.1.1	Předcházení sporů (Dispute Avoidance)	291
1.1.2	Rady pro řešení sporů (Dispute Boards): výhody a nevýhody	292
1.1.3	Rada pro rozhodování sporů / Dispute Adjudication Board (DAB)	293
1.1.4	Rada pro posouzení sporů / Dispute Review Board (DRB)	294
1.2	Smluvní adjudikace: Užití DAB ve vzorech FIDIC	294
1.2.1	Stanovisko FIDIC k alternativním metodám řešení sporů	298
1.2.2	Nezávislost a nestrannost rozhodování v adjudikaci	298
1.3	Vynutitelnost rozhodnutí Rady pro řešení sporů	299
1.3.1	Nezávazná doporučení	299
1.3.2	Mezitímní závazná rozhodnutí	300
1.4	Zákonná adjudikace	300
1.4.1	Režim zákonné adjudikace ve Spojeném království.....	302
1.4.2	Britský Systém řešení sporů pro výstavbové projekty	303
1.4.3	Některé procesní náležitosti zákonné adjudikace	303
1.5	Řešení sporů ve stavebnictví v Maďarsku	304
Kapitola 12 FIDIC		309
1.	Expanze vzorů FIDIC.....	309
2.	FIDIC.....	309

2.1	Rozlišení smluvních podmínek FIDIC	310
2.2	Základní součásti smlouvy podle FIDIC.....	312
2.2.1	Dokument smlouvy o dílo	312
2.2.2	Zvláštní podmínky.....	312
2.2.3	Požadavky objednatele	314
2.2.4	Návrh zhotovitele.....	315
2.2.5	Výkresy	315
2.2.6	Výkaz výměr a specifikace	315
2.3	CONS/1999 Red Book	316
2.3.1	Struktura CONS.....	316
2.4	P&DB/1999 Yellow Book	317
2.4.1	Struktura P&DB.....	318
2.5	EPC/1999 Silver Book	319
2.5.1	Struktura EPC.....	319
2.6	Short Form of Contract/1999 Green Book	320
2.6.1	Struktura Short Form of Contract.....	321
2.7	Construction Subcontract.....	321
2.7.1	Struktura Construction Subcontract	321
2.8	Další vzorové dokumenty FIDIC	322
2.9	Alokace rizik u smluvních podmínek FIDIC	324
2.9.1	Alokace rizik podle CONS.....	324
2.9.1.1	Rizika objednatele podle CONS	324
2.9.1.2	Rizika zhotovitele podle CONS.....	326
2.9.2	Alokace rizik podle P&DB	327
2.9.3	Alokace rizik podle EPC	328
2.10	Vlastnické právo a nebezpečí škody na věci	328
2.11	Záruční doba.....	330
2.12	FIDIC DBO/2008 Gold Book.....	331
2.12.1	Struktura FIDIC DBO.....	332
2.13	Odpovědnost za projektovou dokumentaci podle FIDIC	334

Kapitola 13 Další vzory smluv pro výstavbové projekty:

NEC, ICC, ENAA, IChemE, Orgalime,

AIA, VOB

1.	Vzorové smlouvy pro výstavbové projekty	337
1.1	Smluvní vzory NEC (New Engineering Contract)	339
1.1.1	FIDIC versus NEC	341

1.2	Smluvní vzory ICC	342
1.3	Smluvní vzory ENAA	343
1.4	Smluvní vzory IChemE	344
1.5	Smluvní vzory Orgalime	345
1.6	Smluvní vzory AIA	346
1.7	VOB	349
1.7.1	Obsah VOB/B	352
1.7.2	Omezení VOB	354
1.73	Neplatná ujednání v německé judikatuře	356
Kapitola 14 Riziko a pojištění		361
1.	Pojištění ve výstavbových projektech	361
1.1	Základní rozlišení nebezpečí a rizik	362
1.2	Zacházení s riziky ve standardizovaných smlouvách ...	363
1.3	Nebezpečí a rizika výstavbového projektu	366
2.	Požadavky na pojištění ve standardizovaných smluvních podmínkách	370
2.1	Pojištění podle FIDIC	370
2.1.1	Obecné požadavky na pojištění	370
2.1.2	Pojištění díla a vybavení zhotovitele	371
2.1.3	Pojištění pro případ úrazu osob a škod na majetku	371
2.1.4	Pojištění zaměstnanců zhotovitele	372
3.	Praktické aspekty pojištění pro velké výstavbové projekty ...	372
3.1	Doporučení k fázi sjednávání pojištění	373
3.2	Doporučení pro fázi realizace díla k zajištění kompatibility díla s uzavřenou pojistnou smlouvou ...	375
4.	Mezinárodní pojistné právo a standardy pojištění ve stavebnictví	376
4.1	Standardy pojistných podmínek ABN 2011 a ABU 2011	377
4.1.1	Podmínky ABU 2011 – oddíl A	378
4.1.2	Podmínky ABN 2011 – oddíl A	379
4.2	Mnichovské standardy pojistných podmínek CAR a EAR	380
4.2.1	Úvod k pojistným podmínkám CAR a EAR ...	380
4.2.2	Podmínky CAR	381
4.2.3	Podmínky EAR	382

Kapitola 15 Riziko výstavby v podzemí	385
1. Nebezpečí a rizika výstavby v podzemí	385
1.1 Prověřená praxe řízení rizik tunelových staveb	386
1.2 Nepředvídatelnost	388
1.3 Skryté překážky a nevhodná povaha věci předané objednatelům k provedení díla	389
1.4 Opatření pro řízení geotechnických rizik	390
1.5 Zpráva o výchozích mezních hodnotách geotechnických rizik	393
2. Alokace rizika nepředvídatelných fyzických podmínek podle FIDIC	397
2.1 Definice „nepředvídatelnosti“ podle FIDIC	397
2.2 Údaje o staveništi	397
2.3 Dostatečnost přijaté smluvní částky	398
2.4 Nepředvídatelné fyzické podmínky	399
2.5 Nepředvídatelné přírodní síly	400
2.6 Vyšší moc	400
2.7 Osvobození z plnění	401
3. Vhodná metoda dodávky pro výstavbu v podzemí	401
Kapitola 16 Zajištění	405
1. Zajištění ve výstavbových projektech	405
2. Zajištění formou bankovních záruk	406
2.1 Funkce a parametry jednotlivých bankovních záruk	407
2.1.1 Vadium (záruka za nabídku)	407
2.1.2 Akontační záruka (záruka za zálohu)	407
2.1.3 Kauční záruka (realizační záruka)	408
2.1.4 Záruka na záruční opravy (za záruční dobu)	408
2.1.5 Záruka za zádržné	409
2.1.6 Platební záruka	409
2.2 Bankovní záruka za zádržné	410
3. Záruky ve vztahu k právu a pravidlům vydávaným Mezinárodní obchodní komorou v Paříži	412
4. Zajištění formou ručení	415
5. Zajištění formou stand-by akreditivu	417
6. Zajištění podle FIDIC	418

Kapitola 17 Inženýrské stavby: Výstavba dopravní infrastruktury	421
1. Investice do infrastruktury v rozvíjejících se zemích	421
2. Jak se alokují rizika v USA	423
3. Jak se alokují rizika ve Velké Británii	425
4. Zkušenosti ze střední a východní Evropy	428
4.1 Omezené kompetence správce stavby	429
4.2 Neefektivní alokace rizik	430
4.3 Omezení claimů zhotovitele	431
4.4 Smluvní stanovení maximální celkové ceny díla	432
5. Rumunské zkušenosti	432
6. Polské zkušenosti	435
6.1 Vzory FIDIC a smluvní vztahy v Polsku	435
6.2 Polsko: Tržní prostředí před a po roce 2008	436
6.3 Mimořádně nízká cena: Příčina významných problémů	438
6.4 Správa zakázky: Správce stavby	439
6.5 Specifická legislativa pro subdodavatele	441
6.6 Soudy a soudní spory	441
6.7 Důsledky neefektivní alokace rizik	443
Kapitola 18 Pozemní stavby: Výstavba zdravotnických zařízení	449
1. Výstavbový projekt zdravotnického zařízení	449
1.1 Fáze plánování před zahájením projektování	450
1.2 Fáze projektování	451
1.3 Základní struktura nemocnice	451
1.4 Účinnost a efektivnost nákladů	452
1.5 Flexibilita a rozšiřitelnost	452
1.6 Terapeutické prostředí	453
1.7 Úklid a údržba	453
1.8 Řízená cirkulace a přístupnost	454
1.9 Estetika	454
1.10 Bezpečnost a ochrana	455
1.11 Využití informačních technologií	455
1.12 Relevantní předpisy a normy	456
1.13 Vhodná metoda dodávky pro výstavbový projekt zdravotnického zařízení	456

Příloha Slovník (anglicko-německo-francouzsko- -maďarsko-česko-rusko-polsko-španělsko- -portugalsko-čínský)	463
1. Slovník – Obecná část	464
2. Slovník – Claimy zhotovitele	473
3. Slovník – Claimy objednatele	478
Přehled nejpoužívanějších zkratk	481
Seznam literatury	483
Rejstřík	496

Výstavbové projekty

1. Unikátnost stavebnictví

Stavebnictví je průmyslovým odvětvím, jehož hranice není zcela jasně vymezená. V rámci tohoto odvětví dochází k jednoduchým i komplexním dodávkám materiálů (kamenivo, cement, ocelová výztuž, balená směs apod.), technologických zařízení a služeb, úpravě vodních toků, rekultivacím, výstavbě domů, nákupních center, kanceláří, továren, hotelů, zdravotnických zařízení, ale i velkých infrastrukturních projektů mostů, tunelů a dálnic. Součástí stavebnictví je i výstavba vodohospodářských staveb, jaderných, vodních a větrných elektráren a staveb v oblasti energetiky obecně. Stranou nezůstávají výrobní haly a stanice pro ostatní průmyslová odvětví včetně těžebních stanic, výzkumných center, přístavů, průplavů apod. V rámci konkrétních činností půjde nejen o projektování a výstavbu, ale i o opravu, přístavbu, rekonstrukci, demolici.

Diverzifikace stavebnictví je logickým důsledkem složitosti celé společnosti. Tato složitost pak vede i k nutné specializaci profesí ve stavebnictví. Výstavbový projekt dále obsahuje velké množství procesů, služeb a dodávek, které nespádají do rámce stavebnictví. Jde například o pojištění, financování, vývoj a výrobu technologií, hlídací služby, provozování díla, různé formy poradenství apod.

1.1 Individuálnost výstavbového projektu

Výstavbový projekt je specifickým procesem, nebo spíše souhrnem procesů. Jde o proces většinou individuální. Proměnné existují v pozicích jeho účastníků, jejich úlohách a vztazích, vnějších podmínkách (ekonomická situace, podmínky staveniště, počasí apod.), způsobu řízení a organizace projektu, způsobu zadání projektu, podpoře veřejnosti apod.

Výstavbové projekty jsou vystaveny nebezpečím různého druhu, jejichž zdrojem jsou buď lidé, nebo příroda. Velký význam v nich tedy hraje lidský prvek, čas a prostředí. Samotný výstavbový projekt je často skutečně unikátní konfigurací procesů se složitě předvídatelnými dopady jednotlivých nebezpečí. U velkých výstavbových projektů doba pro dokončení často překračuje dva roky a jejich realizace probíhá na rozsáhlých plochách, které je někdy složitě dokonale zabezpečit.

Jednoduše řečeno: výstavbový projekt není výrobní linka, kterou naprogramujete, a převezmete bez jakýchkoli problémů výrobek vždy v přesně definovaném čase a kvalitě za přesně předvídatelné peníze.

Nedostatky projektové dokumentace, mimořádně nepříznivé klimatické podmínky, nepředvídatelné fyzické i sociální podmínky staveniště, problémy s přístupem na staveniště, problémy se stavebním povolením, zdržení způsobená ochránci přírody, ať už skutečnými, nebo spekulanty, nutné změny předmětu díla aj. jsou jen příklady běžných komplikací.

Cílem všech účastníků výstavbového projektu však musí být přiblížit se ideálu výrobní linky a snažit se komplikace, změny, nebezpečí a rizika ovládat a účelně řídit. To lze ovšem zajistit pouze za splnění podmínky dokonalé přípravy projektu. Taková příprava je někdy možná pouze teoreticky (například u podzemních staveb). Jindy může být snaha o dokonalou přípravu tak drahá a časově náročná, že by se stal celý projekt neefektivním.

1.2 Úlohy a vztahy

Historicky došlo v rámci stavebnictví k vymezení pěti základních skupin subjektů, které jsou přímými účastníky výstavbových projektů nebo mají v rámci stavebnictví vliv anebo určitou funkci. Jde o stavební podnikatele, projektanty, regulátory, zákazníky a uživatele (Murdoch a Hughes, 2008). Hlavními nepřímými účastníky jsou financující instituce (např. banky), dotující subjekty, pojišťovny a zajišťovny.

1.2.1 Stavební podnikatelé

Se stavebními podnikateli se nejčastěji setkáme v podobě stavebních společností, ať už globálních, nebo místních. Stavební společnosti mají různá zaměření a velikost, od malých dodavatelů specializovaných činností po nadnárodní komplexy, které mají nejen oborovou, ale i politickou sílu.

Stavební podnikatelé na velkých výstavbových projektech často spolupracují ve sdružení (v terminologii nového občanského zákoníku jde o společnosti bez právní subjektivity) a vytvářejí dodavatelské řetězce o mnoha stupních. Tzv. generální dodavatel uzavírá vztahy se subdodavatelem (podzhotovitelem), kteří dále části svých závazků předávají jednotlivým dalším specializovaným stavebním podnikatelům atd. Pozice jednotlivých dodavatelů je ovlivněna způsobem řízení a organizace výstavbového projektu (metodou dodávky). Stavební podnikatel je nejčastěji označován jako zhotovitel.

1.2.2 Projektanti

Hlavní význam projektanta je poskytnout vize, výkresy a specifikace pro zákazníka. Projektant ale často při výstavbovém projektu přebírá i funkce v oblasti řízení a dozoru. Pod pojmem „projektant“ si představujeme obvykle fyzickou osobu, která se živí projektováním, méně často právnickou osobu – ateliér, projektovou kancelář, prostě podnik, který dodává služby nutné pro realizaci výstavbového projektu. Dnes druhá varianta převažuje, neboť projektování se stává stále náročnějším a jednotlivce ho už sám u velkých projektů nezvládne.

1.2.3 Regulátoři

Regulátoři se v rámci stavebnictví uplatňují především v následujících rovinách:

- územní plánování a územní řízení;
- stavební řízení;
- bezpečnost, ochrana zdraví a přírody;
- zajištění jakosti;
- zajištění řádné hospodářské soutěže a
- zajištění řádného hospodaření s veřejnými zdroji.

1.2.4 Zákazníci

Realizace stavby je v konečném důsledku službou zákazníkovi. Zákazník může být osoba, která si pořizuje dům pro svou rodinu, zákazník může být ale i developer, který financuje výstavbu nákupního centra a má v úmyslu ho prodat provozovatelům. Sám zákazník může být budoucím vlastníkem anebo provozovatelem.

Zákazníkem může být daňový poplatník, jenž financuje projekty veřejného zájmu v oblasti dopravní infrastruktury, výstavby škol, věznic, zdravotnických zařízení apod. Důležitým aspektem zákazníka je tedy, zdali jsou jeho zdroje veřejné nebo soukromé.

Zákazník (ať už soukromý nebo veřejný) je nejčastěji označován jako objednatel.

1.2.5 Uživatelé

Všichni jsme uživateli produktů vzešlých z výstavby. Podporujeme nebo odmítáme výstavbu z různých důvodů. Velkou roli může hrát vkus, tzn. subjektivní pohled. Dalším subjektivním aspektem je vnímání obtěžování výstavbou nebo už hotovou stavbou, případně subjektivní potřeba takové stavby anebo služby. Důležitá je i konkrétní tradice a kultura dané společnosti.

Stavebnictví jako odvětví je tradičně zatíženo určitou mírou nejistot vzbuzující nedůvěru zákazníků a uživatelů.

1.3 Správa zakázky

Smlouvy o výstavbě se liší od jiných komerčních smluv vysokou měrou rizik. Na straně zhotovitele i na straně objednatele obvykle bývá za projekt odpovědný nějaký zaměstnanec (manažer projektu). Zhotovitel zpravidla disponuje lepšími technickými a manažerskými dovednostmi než objednatel. Při neexistenci dobré smlouvy obsahující potřebné mechanismy pro řízení rizik může zůstat méně informovaný objednatel v nevýhodě a získat v průběhu realizace slabou vyjednávací pozici.

Na druhé straně průvodním jevem velkých výstavbových projektů zadávaných jako veřejné zakázky bývá určitá politická nezodpovědnost

na straně objednatele, zvláště pak když vyvstanou problémy. Nikdo nechce mít nic společného s (pravidelně nevyhnutelným) překročením odhadovaných nákladů a zpožděním. Ve snaze vyhnout se odpovědnosti pak někdy objednatelé přesouvají rizika negativních následků nedostatečně připravených projektů na zhotovitele. Tato praxe má obvykle negativní dopad na celý projekt, resp. je nebezpečná celospolečensky, pokud nabude systematického charakteru. Ze socioekonomického hlediska vede k frustraci, plýtvání zdroji a prodražování stavebních prací, dlouhodobě pak ke škodám na místní ekonomice.

Další riziko přináší skutečnost, že objednatelé z veřejného sektoru (především v rozvíjejících se zemích anebo v případě, kdy chybí u veřejných investorů kontinuita a zkušenosti odpovědní zaměstnanci) někdy nevěnují dost pozornosti asymetrii know-how, mají-li uzavřít či již uzavírají smlouvu se zhotovitelem. Nevěnují pozornost tomu, že je nutné a standardní najmout externího poradce, který by pro ně plnil roli správce zakázky a posílil objednatele a pomohl úspěchu výstavbového projektu. Objednatelé většinou projevují přehnaný optimismus a zaměřují se jen na zahájení projektů a stanovení výchozí ceny díla, aniž by jasně chápali, jak je důležité určit předem jednoznačná pravidla pro řízení nejistot bez zřetele na jejich původce, ať už se jedná o smluvní nároky na dodatečné platby anebo čas (claimy), změny díla a doby výstavby, dodatečné stavební práce atd. (Banica, 2013).

K tomu se dále přidává skutečnost, že stavebnictví si v rozvíjejících se zemích (stále ještě v počátečních stádiích modernizace bez dokončené infrastruktury) nevytvořilo tradici expertního projektového řízení a ani nedisponuje dostatečným počtem zkušených manažerů zakázek/konzultantů obeznámených s mezinárodní prověřenou kontraktační a zadávací praxí, místními specifiky a kulturou práce, ať už na straně objednatele, anebo zhotovitele (Banica, 2013). Vedle chybějící např. dálniční infrastruktury chybí i infrastruktura „intelektuální“, což ovšem není na první pohled zřejmé.

Pozice takzvaného správce zakázky je pak klíčově důležitá. Správce zakázky, kterého najímá objednatel nejčastěji na základě smlouvy o poskytnutí služby, se zabývá například koordinací, monitorováním, dohlížením na soulad s normami, potvrzuje provedené práce, zkouší je a přejímá, realizuje změnové řízení, řeší otázky změn ceny a harmonogramu, vyhodnocuje claimy, interpretuje obsah smlouvy a je povinen vyvinout úsilí k předcházení sporům. Správci zakázky mají ve smyslu smlouvy pomáhat

s úspěšnou realizací projektu a jsou pak právě vedle dobré smlouvy hlavním základním nástrojem umožňujícím dosažení požadovaného standardu ve sjednaném termínu a za sjednanou cenu.

Z hlediska správy zakázky (contract administration) se dají rozlišit tři běžně používaná uspořádání s(e):

- Tzv. správcem stavby (the Engineer) jakožto zástupcem objednatele s povinností monitorovat práce a dohlížet na jejich průběh a činit spravedlivá určení (např. ohledně claimů na dodatečný čas a peníze). Správce stavby vydává potvrzení provedených prací, o převzetí díla, zkouškách apod. Tento subjekt předvádí vzory FIDIC (CONS i P/DB, tzn. Red Book i Yellow Book z roku 1999). Správce stavby se tradičně využívá v situaci, kdy dílo realizuje jeden zhotovitel (tzv. generální dodavatel).
- Zástupcem objednatele (employer's representative), pokud zakázku spravuje přímo objednatel nebo jeho zástupce. Má-li zhotovitel dosáhnout např. u EPC projektů dodržení předpokládané doby pro dokončení, standardu a ceny, pak musí objednatel po dobu výstavby omezit zapojení svého zástupce na minimum. U jiných projektů (např. infrastrukturních) musí mít objednatel aktivní zástupce s širokými kompetencemi, denně rozhodující na stavbě, především v případě, že nevyužije služeb správce stavby.
- Manažerem realizace (construction manager) jakožto zmocněncem objednatele najatým pro koordinování všech procesů (od přípravy zadávací projektové dokumentace až po provozování díla) na základě dohody o poskytnutí služby, avšak bez přímé odpovědnosti za projektovou dokumentaci a dílo samotné. Pro šíři svého závazku je problematické manažera realizace využít u veřejných zakázek. Manažer realizace se tradičně využívá v situaci, kdy dílo nerealizuje jeden zhotovitel (tzv. generální dodavatel), ale zakázka je rozdělena do „balíčků“, kdy může být pro objednatele náročné takové práce koordinovat.

1.3.1 Správce stavby

Tradičním postupem při správě zakázky je využití tzv. správce stavby (jak se v Česku překládá původní výraz the Engineer). Stavební správa byla u nás součástí výstavbových projektů už za první republiky. Například Všeobecné podmínky pro práce a dodávky při provádění vodohospodářských meliorací (práce regulační, zahrazovací, plošné meliorace,

vodovody a odvodnění obcí) podnikaných za účasti státu a zemí (1930) uvádí v čl. 3, že: „*Stavební správa určuje a zjišťuje postup prací, skutečně provedené rozměry, dává pokyny a příkazy o projektování, vytyčování a provádění prací a vede stavební deník, pokud nebylo jeho vedení svěřeno podnikateli. Dále přesvědčuje se stavební správa o počtu zaměstnaných dělníků, o množství a cenách dodaných hmot a při režijních pracích kontroluje a ověřuje výplatní listiny i účty dodavatelů. Jednání s podnikatelem je ústní, ve všech důležitějších věcech však písemné.*“

Výkon práv a povinností správce stavby spočívá současně ve dvou částech. První tvoří zastupování objednatele, kdy zhotovitel může považovat jednání správce stavby za jednání a pochybení objednatele (například pokyny správce stavby ke změnám díla). V rámci té druhé je správce stavby zčásti neutrální třetí stranou, která je profesně připravena k udržení spravedlivé rovnováhy mezi zhotovitelem a objednatelem (například při předcházení sporů). V rámci druhé části může být též omezena i odpovědnost objednatele za jednání správce stavby. Právě neutralita správce stavby, jako subjektu jmenovaného a financovaného objednatelem, je předmětem častých diskusí. Kompetentní správce stavby je ovšem základním předpokladem úspěšného výstavbového projektu.

Správce stavby je většinou obchodní společnost, často skupina konzultačních inženýrů (tzn. inženýrů poradců) nebo projektantů, musí být však jmenován její konkrétní zástupce. Správce stavby ale může být i subjekt podřízený objednateli (např. zaměstnanec), může to ovšem v praxi být problematické řešení. Jaeger a Hök (2010, s. 222) v této souvislosti odkazují na rozhodnutí Rozhodčího soudu u Mezinárodní obchodní komory, ve kterém se rozhodci zabývali nahrazením správce stavby zaměstnancem objednatele (šlo o veřejného zadavatele). Uvedení autoři zmiňují, že zásadně není přijatelné, aby objednatel a správce stavby pocházeli z jedné organizace. Důležitější, než komu a jakým způsobem je správce stavby podřízen, však bude, jestli konkrétní správce stavby jedná (a hlavně může jednat) podle zásad, které platí pro tuto funkci, a jestli dělá vše pro úspěšné dokončení zakázky.

Jednotlivá práva a povinnosti správce stavby jsou dány zpravidla samostatnou smlouvou s objednatelem. Pro tyto účely se využívá např. vzorová smlouva mezi objednatelem a konzultantem na poskytnutí služeb, tzv. White Book FIDIC z roku 2006 (Client/Consultant Model Services Agreement). Jedná se o vzorovou smlouvu např. na vypracování projektové dokumentace nebo poskytnutí jiných služeb (technická pomoc, dozor apod.).

Je v zájmu všech účastníků výstavby, aby byly kompetence správce stavby vždy zcela vyjasněné a nebylo sporu o tom, kdo jeho funkci fakticky provádí. Otázka, jaké jsou atributy správce stavby a kdy lze o smluvní straně říci, že někoho fakticky akceptovala jako správce stavby, (ICC, 2009) byla zodpovězena například v případě ICC č. 10892 (soud shledal, že správcem stavby byl v tomto případě sám objednatel).

Mezi typická práva správce stavby (podle vzorů FIDIC) patří především právo dávat zhotoviteli pokyny týkající se realizace díla (nebo odstranění vad), které zhotovitel musí plnit (pokud jsou nutné k dokončení díla a odstranění vad, protože postupy výstavby jsou věcí zhotovitele). Správce stavby musí obvykle například závazně objasňovat dvojznačnosti nebo nesrovnalosti ve smlouvě, odsouhlasuje (např. podzhotovitele), schvaluje (např. projektovou dokumentaci) a vznáší požadavky (např. na zhotovitelův návrh změny díla). V pravomoci správce stavby ale není měnit smlouvu, a nemá tedy pravomoc zbavit kteroukoli ze stran povinností, závazků nebo odpovědností, vyplývajících ze smlouvy. Jeho úkony nezavazují zhotovitele žádné odpovědnosti, kterou má podle smlouvy. Správce stavby je dozorem jakosti, nákladovým dozorem, dozorem rychlosti postupu prací a dozoruje obecně, že dílo je realizováno v souladu se smlouvou. Jaeger a Hök (2010, s. 227) k osobě správce stavby poznamenávají, že by měl být inženýrem se všemi potřebnými dovednostmi a zkušenostmi, s dobrou znalostí smlouvy a smluvních procedur (metod měření a oceňování, lhůt apod.). Správce stavby by měl být schopen předvídat všechny právní, obchodní a technické následky svých pokynů, zvláště těch vedoucích ke změnám díla. Měl by být schopen spravedlivě hodnotit oprávněnost nákladů a vhodnost položkových cen v případě nutnosti jejich vytvoření. Správce stavby by měl být též schopen vést a organizovat kontrolní dny, spravedlivě vyhodnocovat harmonogram výstavby a posuzovat oprávněnost claimů na dodatečné peníze a čas. Při určování kompetencí správce stavby je potřebné vzít v úvahu veřejnoprávní a jiné požadavky na technický (případně další jiný) dozor objednatele a vhodně a funkčně nastavit systém řízení a dozorování. Technický (stavební) dozor musí být podřízenou součástí týmu správce stavby, aby nedošlo ke kompetenčním nejasnostem. Správce stavby dále předává hlášení objednateli, vede smluvní korespondenci a musí zajistit co nejlepší vzájemnou informovanost (komunikaci) stran.

1.3.2 Potvrzování a určování správce stavby

Typickou činností správce stavby je vydávání potvrzení různého druhu. Například vzory FIDIC předpokládají především potvrzení průběžné platby (interim payment certificate), potvrzení závěrečné platby (final payment certificate), potvrzení o převzetí díla (taking-over certificate) a potvrzení splnění smlouvy (performance certificate). Podle vzorů FIDIC ovšem platí, že úkony správce stavby nezabavují zhotovitele žádné odpovědnosti, kterou má podle smlouvy včetně odpovědnosti za chyby, opomenutí, nesrovnalosti a neplnění. Například podle podčl. 14.6 vzorů FIDIC dále platí, že správce stavby může v kterémkoli potvrzení platby provést modifikaci, která měla být správně provedena v některém předchozím potvrzení platby. Potvrzení platby neznamena přijetí nebo schválení správcem stavby.

Podle vzorů FIDIC se po správci stavby požaduje, aby v první instanci působil jako zprostředkovatel dohody (mediátor) mezi stranami, kdykoli objednatel či zhotovitel vznese nárok (claim) na dodatečné peníze anebo čas. Nemohou-li se strany dohodnout, musí správce stavby spravedlivě určit výši claimu v souladu se smlouvou a náležitě v něm zohlednit všechny významné okolnosti. Správce stavby tedy musí jednat v dobré víře a s řádnou péčí. Při tomto určování se správce řídí smlouvou (o dílo) bez ohledu na jakékoli preference či nátlak vyjádřený kteroukoli stranou. Určení správce stavby je mezitímním opatřením, kterým se strany musí řídit. Jestliže jedna ze stran s určením nesouhlasí, může být určení správcem upraveno, případně může strana využít mechanismus řešení sporů. U vzorů FIDIC musí správce stavby také spravedlivě určit, zda něco bylo nebo nebylo předvídatelné, a musí spravedlivě určovat i při oceňování díla.

Ohledně potvrzení vydávaných správcem stavby je velmi zajímavé porovnat názory právníků z různých zemí (dostupné na <http://globalarbitrationreview.com>), kteří odpověděli na následující otázky:

Kdy musí certifikátor (správce zakázky vydávající potvrzení) ze smlouvy o dílo na realizaci výstavbového projektu jednat nestranně, férově a čestně? Jakou měrou jsou strany vázány potvrzeními (pokud smlouva výslovně nezmočňuje obecný či rozhodčí soud k vyjádření se k těmto potvrzením, jejich přezkoumání a revizi)? Může zhotovitel vést soudní řízení přímo proti certifikátorovi?

Anglie & Wales: Pokud objednatel využije pro správu zakázky v rámci smlouvy o dílo se zhotovitelem další subjekt k vydávání potvrzení či určování, pak se po této osobě požaduje, aby jednala v souladu se smlouvou

(o dílo), férově a nestranně a udržovala vyvážený vztah mezi objednatelem a zhotovitelem.

Zda určité potvrzení je, či není závazné a nezvratné, to záleží na interpretaci smlouvy jako celku. Ustanovuje-li smlouva potvrzení jako závazné a nezvratné, pak se škála důvodů pro napadení takového potvrzení podstatně zužuje.

Pokud lze potvrzení přezkoumávat, revidovat nebo jej zpochybňovat, pak není pravděpodobné, že by měl zhotovitel důvod k postihu vedenému přímo proti certifikátorovi. Kde chybí možnost zpochybňovat potvrzení, tam je možné, že zhotovitel bude oprávněn vést řízení přímo proti certifikátorovi, musí však v takovém případě prokázat, že byl certifikátor při vydávání potvrzení zavázán jednat s řádnou péčí a že certifikátor tuto péči porušil. To bude záviset na faktech (Choat, Long, dostupné na: <http://globalarbitrationreview.com>).

Francie: Architekti či správci stavby, kteří potvrzují platby v rámci svého dohledu nad prováděným dílem, musí jednat s řádnou péčí a v souladu se smlouvou, kterou uzavřeli s objednatelem. Míra, jakou jsou strany vázány potvrzeními, bude záviset na smlouvě o dílo. V případě nadsazeného potvrzení platby může být certifikátor odpovědný společně se zhotovitelem. Stejně tak může zhotovitel zahájit soudní řízení proti certifikátorovi (Gillion, Rosher, dostupné na: <http://globalarbitrationreview.com>).

Německo: Certifikátor ze smlouvy o dílo na realizaci výstavbového projektu je povinen jednat nestranně, férově a čestně. Takováto povinnost se vyvozuje z jeho mandátu/smlouvy a – v závislosti na druhu certifikátora – z jeho správních povinností vyplývajících z jeho případného oficiálního postavení jakožto (státem uznaného) certifikátora. Strany nejsou obecně potvrzeními vázány, mohou je nechat přezkoumat v smluvním režimu rozhodování sporů. Odpovědnostní nároky mohou být vznášeny i proti samotnému certifikátorovi, a to jak zhotovitelem, tak i objednatelem, neboť povinnost řádné péče vzniká právě pověřením k potvrzování určitých skutečností v souvislosti se smlouvou o dílo (Kremer, dostupné na: <http://globalarbitrationreview.com>).

Korea: (1) Certifikátor nebo správce zakázky se ustanovuje na základě zákona (Construction Technology Management Act), který co do rozsahu práce certifikátora rozlišuje tři různé kategorie: projektování, prohlídky (a průzkumy) a výstavbu. Podle tohoto zákona musí potvrzovatel jednat čestně a důstojně. (2) Strany jsou vázány potvrzeními měrou vyplývající ze smlouvy o dílo. (3) Zhotovitel může vést řízení přímo proti certifikátorovi

na základě porušení smlouvy a má rovněž možnost vymáhat náhradu škod za porušení mimosmluvní odpovědnosti (Oh, Park, dostupné na: <http://globalarbitrationreview.com>).

1.3.3 Odpovědnosti a ručení správce stavby

Podle podmínek smlouvy se svým zákazníkem (objednatel) je správce stavby zodpovědný za povinnosti, ke kterým se zaváže (jako projektant, zmocněnec, dozor, certifikátor, určovatel, mediátor). Správce stavby např. podle vzorů FIDIC je v rámci své povinné nestrannosti (a povinnosti zohlednit všechny okolnosti) odpovědný za řádnou péči rovněž vůči zhotoviteli. Tato smluvní odpovědnost existuje vedle mimosmluvních odpovědností (na základě rozhodného práva), z kterých vyplývá například povinná prevence ztrát a škod, včetně těch ekonomických. Správce stavby může být odpovědný (a ručit) za vady projektové dokumentace a za to, že řádně nedozoroval, necertifikoval (chybně potvrzoval např. vyúčtování za provedené práce), vydával chybná prohlášení a pokyny, neposkytl součinnost, nespolupracoval, nepředcházel škodám atd. Správce stavby je též odpovědný třetím stranám. Potenciální ručení správce stavby, jeho forma a rozsah závisí například na rozhodném právu, sjednaném smluvním pojištění a zajištění (Bunni, 2005).

1.3.4 Neutralita správce stavby

Správce stavby je personálem objednatele a je na objednateli závislý (objednatel ho platí), ovšem v rámci části svých povinností musí správce stavby zůstat neutrální (tento koncept navazuje na tradici nezávislého konzultačního inženýra, který disponuje profesionálními dovednostmi, jež mu umožňují udržovat vyvážený vztah mezi zhotovitelem a objednatel).

Správce stavby má v rámci smluvních podmínek prosazovat ta nejvhodnější řešení. Proto je klíčem k úspěchu výstavbového projektu. Jako nominovaný a zajištěný objednatel pracuje správce stavby na jeho náklad. I tak ale musí zůstat určitou měrou neutrálním. V kontinentálně-evropském světě naráží tato presumpce někdy na zbytečné nepochopení. Správce stavby končí v obtížné pozici. Je tomu tak proto, že objednatel někdy nechápu nebo nerespektují povinnou neutralitu správce stavby.

To může někdy vést ke zhroucenému systému řízení projektu a správy zakázky stejně jako ke škodám a zpožděním. Spravedlivé určování (a související neutralitu) je nutné vnímat jako zdůraznění povinnosti jednat i vůči zhotoviteli v dobré víře a s řádnou péčí a obecně jednat tak, aby postup výstavby nebyl ohrožen a nevznikaly škody (obecná prevenční povinnost). Takovým způsobem se ovšem podle českého práva v obchodním styku musí chovat každý zástupce objednatele i objednatel sám, stejně jako zhotovitel.

1.3.5 Omezení kompetencí správce stavby

Kontrolní seznam pro jednostranné smlouvy (Check List for One Sided Contracts, JICA, 2011) připravený Japonskou agenturou pro mezinárodní spolupráci (Japan International Cooperation Agency) pro projekty, na kterých poskytuje financování, označuje omezení rozhodovacích kompetencí správce stavby jako jeden ze čtyř hlavních faktorů, jež vytvářejí jednostranné smlouvy.

Jednostranné smlouvy pak mají podle tohoto dokumentu následující nepříznivé následky:

- neúspěšné zadávání výstavbových projektů a narušení jejich realizace;
- neúčast svědomitých a schopných zhotovitelů ve výběrovém řízení;
- zadání zakázky uchazeči, který nedokáže správně ocenit rizika nebo v tomto směru neuspěje;
- nízká kvalita díla a zpoždění při realizaci;
- vzájemná nedůvěra mezi stranami, které se pak navzájem nerespektují;
- neopodstatněné claimy ze strany zhotovitele;
- časté spory mezi objednatelem a zhotovitelem;
- vyšší nabídkové ceny anebo velké rozdíly mezi nabídkovou a konečnou cenou;
- v krajních případech eventuální ukončení smlouvy.

V praxi bývá snahou objednatelů omezovat práva správce stavby např. podmínováním jeho rozhodnutí schválením objednatele nebo odvoláváním „neposlušných“ správců stavby a jejich nahrazováním „poslušnými“. Tento proces začíná již ve fázi sjednávání smlouvy mezi objednatelem a správcem stavby. Sjednávají se podmínky, za nichž je správce stavby de facto zástupcem objednatele bez kompetencí. Tento postup často vyústí v ochromený systém správy a řízení zakázky. Zda bude správa zakázky

uplatňovaná takovouto osobou efektivní, či neefektivní, to závisí na schopnostech a dobré víře jedinců na příslušných pozicích. Praxe zašla tak daleko, že v určitých případech využíval objednatel správce stavby jako nástroje pro realizaci nekalých praktik. Stává se pak, že změny díla, k nimž vydá pokyn správce stavby, se posléze prohlásí za neplatné s argumentem nezplnomocnění správce stavby k pokynu ke změně (nebo pro rozpor se zákonem o zadávání veřejných zakázek). Platby již uskutečněné na základě těchto změn pak objednatel se zpětnou platností započte na krytí budoucích úhrad za provedené práce. To vede k zhotovitelově ztrátě, insolvenci a případně i bankrotu. O dobré víře nemůže být v takových případech řeč.

V základní smlouvě o dílo mezi objednatelem a zhotovitelem (kdy správce stavby musí jednat férově) jsou sjednány jiné podmínky než ve smlouvě objednatele se správcem stavby (kdy správce stavby musí zamezit nárokům (claimům) zhotovitele pod sankcí smluvní pokuty). Tato odlišnost pak vede k nárokům a žalobám o náhradu škod podávaným zhotoviteli proti správcům stavby (včetně trestněprávních žalob na správce jako fyzické osoby). Takové „válečné“ prostředí samozřejmě není dobrým podhoubím pro úspěšný výstavbový projekt.

Z hlediska nového občanského zákoníku je pak ke vztahu objednatele, zhotovitele, subdodavatelských řetězců, projektanta a správce stavby (který vykonává dozor) nutné upozornit na ustanovení § 2630, kdy platí, že: „(1) Bylo-li plněno vadně, je vzhledem k tomu, co sám dodal, zavázán se zhotovitelem společně a nerozdílně a) poddodavatel zhotovitele, ledaže prokáže, že vadu způsobilo jen rozhodnutí zhotovitele nebo toho, kdo nad stavbou vykonával dozor; b) kdo dodal stavební dokumentaci, ledaže prokáže, že vadu nezpůsobila chyba ve stavební dokumentaci, a c) kdo prováděl dozor nad stavbou, ledaže prokáže, že vadu stavby nezpůsobilo selhání dozoru. (2) Zhotovitel se zproští povinnosti z vady stavby, prokáže-li, že vadu způsobila jen chyba ve stavební dokumentaci dodané osobou, kterou si objednatel zvolil, nebo jen selhání dozoru nad stavbou vykonávaného osobou, kterou si objednatel zvolil.“