



DOBŘÝ START ŠETŘÍ MILIONY

Miliardová stavba má vždy jeden společný jmenovatel bez ohledu na to, jestli vzniká v Praze, Řecku nebo Saúdské Arábii. Začíná rozhodnutím, které málokdo považuje za to nejdůležitější a které celý projekt buď drží pohromadě, nebo tiše rozkládá od základů.

Řídit stavbu totiž neznamená jen vybrat dodavatele a kontrolovat, jestli se buduje podle plánu. Znamená to vědět, co se má postavit, za kolik, v jakém čase a hlavně mít systém, který tyto tři věci drží pohromadě. Bez toho se staví draze, dlouho a na konci s pocitem, že to mohlo dopadnout lépe.

Libor Vlasák tento princip vštěpuje investorům třicet čtyři let. Jako zakladatel společnosti H2O Group vstupuje do projektů jako nezávislý manažer na straně investora v Česku nebo v zahraničí. Za celý dosavadní procesní život pak vnímá jednu věc, která se pravidelně opakuje. Stala se pro něj diagnózou celého oboru. „Projektové řízení je pod-

ceňované na začátku, vymodlené uprostřed a oceněné při dokončení stavby.“

EGO STRANOU. ČÍSLA MLUVÍ JASNĚ

„Udělám to sám“. Věta, která zní z počátku rozumně. Investor zná svůj záměr nejlépe. Proč by platil někoho, kdo ho bude řídit?

Protože projektový management není o řízení investora. Je o řízení systému, který investor sám nevidí celý. A je tomu tak proto, že ho nikdy předtím neprošel ve všech čtyřech fázích, se vším, co každá z nich obnáší.

Ekonomika je přímočará. „Sice nám zaplatíte dvacet, ale my vám čtyřicet ušet-

říme,“ říká Vlasák. Honorář projektového manažera není náklad. Je to investice s předvídatelnou návratností.

Investoři, kteří přípravu přeskočí, ji zaplatí dvakrát. Poprvé by ji zaplatili správně. Podruhé ji platí v podobě vícenákladů, sporů a nocí bez spánku.

ČTYŘI KROKY. ŽÁDNÝ NENÍ VOLITELNÝ

H2O Group v projektech zastupuje investora a řídí celý systém od prvního zadání až po předávací protokol. Je systémovým hráčem, jehož práce začíná dřív než vznikne první výkres. Celý systém stojí na čtyřech fázích, které na sebe musí přesně navazovat.



Fotografie: Hydropolis Praha | Heritage Split | SOMA Lanškroun | Libor Vlasák, zakladatel H2O Group

Zadání je začátek všeho, a podle Libora Vlasáka zároveň největší problém většiny současných projektů. Projektový manažer musí od investora vytěžit záměr, přeložit ho do konkrétních parametrů a teprve pak pustit projektanty ke stolu. Zní to samozřejmě. Ale není.

Valuace probíhá souběžně s projektovou dokumentací, od studie přes územní rozhodnutí až po tendrové podklady. Projektový manažer průběžně kontroluje, zda se náklady drží v investičním záměru, a v každé fázi vyhodnocuje, kde je prostor pro optimalizaci: v konstrukcích, technologiích nebo koncových prvcích, jako jsou interiéry a vybavení. Valuace není účetnictví. Je to brzda předtím, než se cena rozjede.

Tendry je pro mnoho investorů formalita. Pro H2O Group je to klíčovým momentem celého projektu. Zadávací dokumentace musí být natolik přesná, aby všichni uchazeči cenili totéž, jinak se porovnávají jablka s hruškami. Vítězem tendru se pak obvykle stává nejnižší cena. A tady se nabízí otázka, co se v tendru skutečně nacenilo. Odpověď nás vrací na začátek - k zadání.

Vlastní stavba je teprve čtvrtý krok. To, co si veřejnost nejčastěji představí pod pojmem stavební dozor, je ve skutečnosti poslední fáze mnohem delšího procesu. Pokud předchozí tři kroky proběhly správně, tato fáze bývá překvapivě klidná. Pokud ne, nastupují modlitby.

PROJEKTOVÝ MANAŽER NENÍ TECHNICKÝ DOZOR

Tahle záměna se opakuje tak často, že ji Libor Vlasák přestal považovat za překvapení. Technický dozor je reaktivní: hlídá, co se děje na stavbě. Projektový manažer je proaktivní: definuje, co se má dít, ještě předtím, než první bagr najede na pozemek.

„Projektový management je komplex navazujících činností vedoucích k nastavení maximální kvality, minimální ceny a dodržení času,“ říká Vlasák. Klíčové slovo je navazujících. Pokud se krok přeskočí, což investoři dělají pravidelně, protože jim v danou chvíli přijde zbytečný, zasáhnou projekt pochybení, která se v oboru tiše označují jako fatální. Ve stavebnictví jsou drahá. Výrazně dražší než projektové řízení na začátku.

„Projektové řízení je podceňované na začátku, vymodlené uprostřed a oceněné při dokončení stavby,“ shrnuje Vlasák. Je to věta,

kteřou říká investorům roky. Většina z nich přikývne a pak si řeknou: ale mně se to nestane. Jenže stane.

ZKUŠENOST JE NEJDRAŽŠÍ MATERIÁL

Nejdražší rozhodnutí není špatný dodavatel, ani předražený materiál. Je to moment, kdy si investor řekne - tohle zvládnou sám - a místo zkušeného partnera vsadí na vlastní intuici v systému, který nezná.

H2O Group realizovala projekty napříč Evropou i Blízkým východem. Připravuje developerský projekt v Chorvatsku, řídí výstavbu Hydropolis v Praze, zkolaudovala výrobní halu SOMA v Lanškrouně a čerstvě odevzdala studii proveditelnosti projektu v Gruzii za 33 miliard korun. Podmínky se v každé zemi liší: jiná legislativa, jiný dodavatelský trh, jiná kultura vyjednávání. Co se nemění, je logika systému. A co se nemění ještě víc - cena chyby, když se systém nerespektuje.

„Postavit si chatu se zeťákem je úplně jiná liga, než se pustit do stavby administrativní haly nebo fabriky. Každý dělejme práci, které rozumíme. U nás jsou to stavby,“ uzavírá Libor Vlasák

Zkušenost je ve stavebnictví nejdražší materiál. H2O Group ji má a prodává ji investorům levněji, než kolik stojí chyba.

