

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Bakalářská práce**

**Analýza administrativních procesů inženýrských  
činností ve stavebnictví**

**Ladislav Koller**

© 2012 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra systémového inženýrství

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Koller Ladislav

Veřejná správa a regionální rozvoj - k.s. Klatovy

Název práce

**Analýza administrativních procesů inženýrských činností ve stavebnictví**

Anglický název

**Analysis of administrative engineering processes in building**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat stávající efektivnost procesů, využitelnost a rozsah využití.

### Metodika

- nastudování odborné literatury
- analýza stávajícího procesu
- inovace procesu
- modelování procesu
- interpretace výsledku
- ekonomická a časová analýza daného řešení

### Harmonogram zpracování

Prosinec 2010 - výběr tématu

Leden 2011 - konzultace o vhodnosti tématu s vedoucím práce

Březen 2011 - účast na informačním semináři věnujícímu se bakalářským pracím

Červen 2011 - odevzdání: klíčových slov, cílu, metodiky, harmonogramu a doporučených zdrojů informací v systému Badis

Srpen 2011 - práce s modely procesů

Září 2011 – listopad 2011 interpretace výsledků

Prosinec 2011 - předložení práce vedoucímu

Leden 2012 - editace

Únor 2012 - odevzdání kompletní práce

**Rozsah textové části**

30 - 40 stran

**Klíčová slova**

administrativní proces, inženýrské práce, procesní model, efektivnost procesu

---

**Doporučené zdroje informací**

Řepa, V.: Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1281-4.

Molnár, Z.: Podnikové informační systémy. Vydavatelství ČVUT. Praha 2004. ISBN 80-01-03079-2.

Kolektiv autorů IDS Sheer AG company.: ARIS – Metodická příručka, překlad, Comsoft ČR, s.r.o., Praha 2000

Štědroň, B.: Manažerské řízení a informační technologie. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2052-4.

---

**Vedoucí práce**

Houška Milan, Ing., Ph.D.

**Termín odevzdání**

březen 2012

---



**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry



**prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.**

Děkan fakulty

V Praze dne 26.10.2011

---

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci "Analýza administrativních procesů inženýrských činností ve stavebnictví" vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Klatovech dne 3. března 2012

.....

Ladislav Koller

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu bakalářské práce Ing. Milanu Houškovi, Ph.D. za veškerou obětavou pomoc, cenné rady a konstruktivní konzultace. Dále bych chtěl poděkovat panu Václavu Prouskovi, bývalému vedoucímu odboru výstavby a územního plánování Městského úřadu v Klatovech, za poskytnuté konzultace, které díky jeho dlouholetým zkušenostem v problematice státní správy byly pro řešenou problematiku velkým přínosem. V neposlední řadě patří také dík firmě InterCora, která mi umožnila použít svůj projekt jako podklad při tvorbě bakalářské práce.

# **Analýza administrativních procesů inženýrských činností ve stavebnictví**

---

## **Analysis of Administrative Engineering Processes in Building Industry**

### **Souhrn**

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku implementace procesního přístupu při provádění inženýrské činnosti ve stavebnictví. Jedním z hlavních témat je zvýšení efektivnosti současného řešení, zkrácení lhůt pro vydání příslušných souhlasů a v neposlední řadě také finanční efekt, který změna procesu přinese. V teoretické části přináší vysvětlení jednotlivých pojmů a vztahů z oblasti legislativních procesů ve stavebnictví, které s problematikou inženýrské činnosti bezprostředně souvisí. V praktické části pak navrhuje na základě studia literatury a osobních zkušeností optimalizované řešení procesu vydání Stavebního povolení.

### **Summary**

The bachelor diploma thesis has been focused on the issues relating to the process model application while executing the engineering work in the building industry. The principal topics aim at enhancing the current solution efficiency, reducing deadlines necessary for obtaining the relevant approvals and last but not least also at the financial impact that is going to be brought about by the process change. In its theoretical part, the thesis introduces the clarification of specific terms and relations applicable to legislative processes in the building industry that are directly linked to engineering work and its problems. In its practical part, it offers an optimised solution of the process leading to the Building Permit issue, based on personal experience.

**Klíčová slova:** administrativní proces, inženýrská činnost, efektivnost, termíny plnění, procesní model,

**Keywords:** administrative process, engineering, efficiency, deadlines, process model,

1	ÚVOD.....	8
2	CÍL PRÁCE A METODIKA .....	9
2.1	Cíl práce .....	9
2.2	Metodika.....	9
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE .....	10
3.1	Systémové pojetí.....	10
3.1.1	Systémová analýza.....	10
3.1.2	Měkké systémové metodologie .....	14
3.1.3	Procesy .....	17
3.2	Práce s podobnou tematikou.....	19
3.3	Stavební procesy .....	20
3.3.1	Územní plán.....	21
3.3.2	Územní řízení.....	23
3.3.3	Stavební řízení .....	27
3.3.4	Dotčené orgány .....	31
3.3.5	Právní moc.....	33
4	PŘÍPADOVÁ STUDIE .....	35
4.1	Profil společnosti .....	35
4.2	Procesy inženýrské činnosti .....	36
4.2.1	Charakteristika standardního postupu.....	36
4.2.2	Charakteristika optimalizovaného postupu .....	37
4.3	Procesy nabytí právní moci vydaného stavebního povolení .....	38
4.3.1	Charakteristika standardního procesu nabytí právní moci .....	38
4.3.2	Charakteristika procesu nabytí právní moci veřejnou vyhláškou.....	39
4.3.3	Charakteristika optimalizovaného procesu nabytí právní moci.....	39
4.4	Vzorová situace inženýrské činnosti.....	40
4.4.1	Vyhodnocení tabulky: .....	41
4.4.2	Vyhodnocení vývojových diagramů .....	45
4.5	Nabytí právní moci Stavebního povolení.....	45
4.5.1	Vyhodnocení tabulky .....	46
4.6	Celkové vyhodnocení.....	46
4.7	Časová úspora.....	46
4.8	Finanční efekt .....	46
4.8.1	Hrubý finanční efekt .....	46
4.8.2	Náklady na optimalizovanou inženýrskou činnost .....	47
4.8.3	Čistý finanční efekt .....	48
4.9	Přínos pro projektové kanceláře .....	49
4.10	Příklady staveb s využitím alternativní metody inženýrské činnosti.....	49
5	ZÁVĚR .....	50
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	51
7	SEZNAM OBRÁZKŮ, SCHÉMÁT A TABULEK.....	51

# 1 ÚVOD

Základní podmínkou fungování tržní ekonomiky je zdravé konkurenční prostředí. Pokud chtějí podnikatelé a společnosti v konkurenčním prostředí uspět, musí být schopny kvalitně identifikovat a analyzovat své procesy. Detailní analýza procesů pak umožňuje odhalení případných nedostatků a nabízí prostor pro zefektivnění procesů, které mají zásadní vliv na ekonomiku organizace.

Inženýrská činnost ve stavebnictví je nedílnou součástí všech realizačních procesů staveb. Jedná se o komplikovaný proces, který je velice úzce spjat s poměrně rozsáhlým množstvím právních předpisů. Právě dobrá znalost a orientace ve všech souvisejících právních předpisech, ovlivňuje délku celého procesu, na jehož konci je vydané rozhodnutí příslušného stavebního úřadu. Pohled na tuto činnost z pohledu investora a na druhé straně z pohledu státní instituce, v našem případě Stavebního úřadu, nebývá vždy jednotný. Mnohdy si pracovník zodpovědný za průběh legislativního procesu ani neuvědomuje, jaký vliv na finanční efektivitu projektu investora může mít chybně zvolená varianta legislativního projednávání. Zvláště pak pro subjekty, zabývající se inženýrskou činností je dobrá znalost procesů základním předpokladem k udržení konkurenceschopnosti firmy.

Tato bakalářská práce by právě zaměstnancům ve státní správě a také osobám zabývajícím se inženýrskou činností ve stavebnictví, měla tyto důsledky objasnit. Měla by pomoci k tomu, aby souvislosti a postupy v ní řešené mohly být zpětně zaměstnanci Stavebního úřadu nastíněny i žadatelům o stavební povolení. Dobrá informovanost a orientace v procesech legislativního povolování staveb by měla být základním předpokladem pro zkvalitnění služeb poskytovaných pracovníky stavebních úřadů.

Téma procesního řízení řeší mnoho odborných publikací, žádná z nich však nedává konkrétní návod, který by se nechal univerzálně použít pro všechny podniky. Zavedení procesního řízení podniku, které je založeno na probíhajících procesech nezávisle na zapojených organizačních jednotkách, je správným krokem, který by měla firma podniknout na cestě za snahou o bezchybně fungující organizaci. Procesní model umožňuje odhalovat rezervy v nastavení parametrů jednotlivých procesů a zvyšovat jejich efektivitu v rámci celého systému. Průběžně prováděnou analýzou jednotlivých procesů je pak možno objevit skrytá úzká místa daných procesů a možnosti jejich optimalizace tak, aby došlo k jejich zefektivnění, které je hlavním důvodem modelování procesů.



## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **2.1 CÍL PRÁCE**

Cílem diplomové práce na téma "Analýza administrativních procesů inženýrských činností ve stavebnictví" je rozbor efektivnosti stávajících procesů s návrhem na zvyšování efektivnosti inženýrské činnosti a stanovení optimalizované varianty procesů. Tato optimalizovaná varianta by měla být navržena tak, aby jí bylo možno použít univerzálně i u dalších projektů. Ve svém konečném důsledku by měla přinést snížení administrativní zátěže, jak pracovníků Stavebního úřadu, dotčených orgánů státní správy, ostatních účastníků řízení, projektantů, tak i finanční zvýhodnění celého projektu pro investora.

### **2.2 METODIKA**

Proto, aby mohlo být dosaženo cíle z předchozí kapitoly, je nutno splnit úkoly obsažené v teoretické a praktické části bakalářské práce.

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na popis a vysvětlení jednotlivých procesů, které bezprostředně souvisí s problematikou inženýrské činnosti.

Vlastní optimalizace procesů inženýrské činnosti je pojednána v kapitole případová studie, kde je na konkrétním případě provedena optimalizace jednotlivých konkrétních kroků v procesu inženýrské činnosti. V tabulce jsou zaneseny jednotlivé procesy sloužící k projednávání projektové dokumentace s dotčenými orgány a účastníky řízení při legislativním povolování stavby a projednávání projektové dokumentace při získávání Stavebního povolení.

V další části praktické části je graficky, pomocí vývojového diagramu, znázorněna standardní a optimalizovaná varianta. Toto grafické znázornění spolu s tabulkou procesu projednávání nám umožní celkovou analýzu procesu legislativního povolování stavby. Z této analýzy bude možno stanovit časové úspory při použití optimalizované varianty, která ve svém konečném důsledku přinese také pozitivní finanční efekt pro investora, snížení nákladů pro projektanta a zjednodušení inženýrské činnosti pro stavební úřad a ostatní účastníky stavebního řízení. Těmito zjištěnými skutečnostmi se naplňuje cíl bakalářské práce.

## 3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 3.1 SYSTÉMOVÉ POJETÍ

#### 3.1.1 Systémová analýza

**Systémová analýza** zkoumá celé složité systémy, snaží se kvantifikovat neurčité vyjádřené vztahy mezi prvky systému i jeho okolím a navrhnout takové řešení, které bude vyhovovat jak v současnosti, tak i v budoucnosti (Získal, Brožová, 1998, 154s.). Jejím cílem je vybrat směr činnosti systému pomocí systematického zkoumání skutečných cílů, kvantitativního srovnávání nákladů, efektivnosti a rizika jednotlivých alternativ.

Vznik disciplíny, která se označuje názvem systémová analýza (SYA), spadá do poloviny 50. let, kdy se objevují první práce z tohoto oboru. Zpočátku byla SYA chápána jako metoda práce se složitými systémy nezávisle v různých vědních oborech.

#### **Základní teze systémové analýzy**

Každý existující systém lze zdokonalit, každý nově projektovaný systém lze zkonstruovat tak, aby uspokojoval požadavky uživatele (Brožová, Houška, 2002, 244s.).

Metody systémové analýzy lze rozdělit do tří hlavních skupin. V první skupině jsou zařazeny vlastní metody systémové analýzy a syntézy, jako jsou metody identifikace systému, problému a strategie řešení, diagnostické systémové metody, metody výběru a hodnocení cílů a variant řešení, konstrukční systémové metody, prognostické metody a další. Do druhé skupiny lze zařadit matematické a statistické metody operační analýzy a modelování. Třetí skupinu metod pak tvoří metody převzaté z oblasti zkoumaných problémů. Systémová analýza je tak typickým příkladem mezní disciplíny.

**Předměty** systémové analýzy jsou obtížně pozorovatelné, zvládnutelné či řešitelné technické, ekonomické, přírodovědné, vojenské, společenské objekty, procesy, jejich vlastnosti a problémy a jejich informační a řídicí soustavy.

**Vlastnosti řešených problémů** jsou složité a komplikované dalšími okolnostmi. Existuje více způsobů řešení s různými výhodami a nevýhodami, přičemž rozhodování se účastní více jedinců. Postup řešení je přizpůsoben problémové situaci, času, který je pro řešení k dispozici, možnostem řešitelů, znalostem, schopnostem a zájmu uživatelů.

### **Postup klasické systémové analýzy (Brožová, Houška, 2002, 244s.)**

1. Vymezení (analýza a formulace) řešeného problému
2. Identifikace systému na zkoumaném objektu
3. Vytvoření systémového modelu a kvantifikace modelu
4. Modelové výpočty a experimenty
5. Interpretace výsledků a řešení problému
6. Implementace a realizace řešení v praxi

Úvodní **fázi popisu a vymezení problému** nelze podceňovat (Brožová, Houška, 2002, 244s.). Je nutno věnovat velkou pozornost účelu řešení, aby nedošlo v průběhu řešení k odchýlení od řešených otázek. Účelovost přístupu systémové analýzy umožňuje redukovat mnohotvárnost reálného objektu na podstatné stránky a vlastnosti z hlediska řešeného problému. Toto zúžení je významným metodickým přínosem systémové analýzy. Druhou fází je **identifikace systému** na zkoumaný objekt. Je potřeba najít vhodnou úroveň zjednodušení reálného objektu a při dané rozlišovací úrovni vymezit na objektu systém. Identifikace tohoto systému, vazby mezi nimi, vstupy a výstupy, popřípadě hodnotící funkci.

V další fázi systémové analýzy se vytváří **model systému**. Pro konstrukci matematického modelu je rozhodující účel, který je sledován. Často je možné využití již existujících matematických modelů. Výběr vhodného modelu z tohoto souboru musí být proveden pečlivě, model musí co nejlépe odpovídat rysům vymezeného systému. Také tvorba modelů patří k tvůrčí činnosti a vyžaduje kromě dobré znalosti teorie modelování také dobré znalosti věcné problematiky.

Důležitou fází je **kvantifikace a testování** vytvořeného modelu. V této fázi jsou dosazovány za všechny parametry v modelu konkrétní hodnoty, které jsou získávány z evidence, z měření nebo pomocí expertních odhadů. Součástí této fáze je i testování logické konzistence a struktury kvantifikovaného modelu, aby byla zabezpečena co nejlepší shoda se skutečností. Je třeba i posoudit vhodnost a přípustnost použití příslušného modelu.

Fáze **modelových experimentů a výpočtů** je fází získávání údajů pro řešení daného problému. V této fázi je možno měnit podmínky modelovaného jevu a jednotlivých parametrů modelu.

**Interpretace výsledků a návrh řešení** je fází, v níž jsou analyzovány a syntetizovány výsledky modelových experimentů a propočtů a je navrhováno řešení celého problému. Při návrhu je nutno vycházet z reality zkoumaného problému a návrhy konfrontovat s tím, jak byl problém vymezen. Je to jedna z nejdůležitějších etap celého postupu.

Fáze **implementace a realizace řešení** problému v praxi představuje volbu postupu, jak vybrané rozhodnutí prakticky použít. S každým návrhem řešení je nutno navrhnout i způsob jeho realizace. Je nutný úzký dialog mezi modelem a realitou, který umožní modelové řešení převést do realizovatelné formy. Jednotlivé kroky tohoto postupu musí být pochopitelné a přijatelné pro pracovníky, kteří budou odpovídat za jejich zavedení do praxe. Při realizaci řešení je nutné pracovníky vhodně motivovat a při zavádění úprav a zlepšování systému volit vhodnou taktiku.

**Systémový přístup** je metodologie myšlení, řešení problémů nebo jednání. Místo zkoumání konkrétního objektu je zkoumán systém, který je v něm definován.

## **Strukturovanost problémů**

### 1. Dobře strukturované

V tomto případě je množina alternativ řešení konečná, všechny vstupní informace jsou známy, cíle jsou jednoznačně stanoveny a kvantifikovány a konceptuální i empirický model dobře odpovídají realitě. Výhodami jsou jednoduchá kvantifikace, rutinní operace, algoritmizace a snadná komunikace mezi subjekty.

### 2. Částečně strukturované

V těchto případech řeší problémy vysoce kvalifikovaní pracovníci, kteří zpravidla osobně odpovídají za rizika s řešením spojená. Vyznačují se neúplností informace, riziko nesprávného rozhodnutí je vyšší než u předchozí skupiny. Pro zjednodušení postupu řešení se využívá dělení na strukturované subproblémy.

### 3. Špatně strukturované

## **Tvrdé a měkké systémové metodologie**

Tvrdé metodologie poskytují řešení, které je optimální ekonomicky, technicky atd. Měkké metodologie poskytují navíc i řešení tzv. sociálně přijatelné. V posledních letech je patrný přechod od tvrdých k měkkým metodologiím

### **Systémový model**

Model musí odpovídat rysům vymezeného systému (Získal, Brožová, 1998, 154s.). Zjednodušení se nesmí týkat jeho podstatných rysů. U kvantifikovaného modelu je nutné, aby hodnoty všech parametrů byly konkrétní tak, aby poté mohlo dojít k jeho testování. Získávání kvantitativních informací pro řešení daného problému se děje za pomoci změn podmínek modelovaného jevu, které simulují dopady různých rozhodnutí a změn v systému.

### **Interpretace výsledků a řešení problému**

Aby se nechaly výsledky jednoznačně interpretovat, je třeba provést důkladnou analýzu výsledků modelových experimentů. Na základě této analýzy se pak sestaví návrh řešení, který vychází z reality a způsobu vymezení zkoumaného problému. Ve své podstatě se jedná o proces opačný k identifikaci systému.

### **Implementace a realizace řešení v praxi**

Pro každý návrh řešení je také nutno navrhnout i způsob jeho realizace. Vždy je třeba uvažovat o řešení v konkrétních podmínkách, kde má být využito. Nezbytná a důležitá je úzká spolupráce s managementem, protože jen na něm v závěru záleží, zdali bude návrh aplikován.

### **Specifika systémové analýzy**

Terminologicky a základní koncepcí přístupu k řešení problému navazuje na obecnou teorii systémů. Systémová analýza využívá týmovou práci odborníků různého zaměření. Široce využívá matematické a statistické metody, modelové techniky a výpočetní techniku. K řešení problému přistupuje iterativně a v různých úrovních rozlišení. Zabývá se nejen analýzou, ale také syntézou.

### **Problémy systémové analýzy**

Nedostatečné předpoklady pro použití nebo nevhodný způsob použití v určité vědní oblasti. Prozatím nedostatečně propracovaná teorie a nedostatečně vyvinuté metody. Nedostatečné předpoklady pro absorpci systémové analýzy a jejích výsledků v rozhodovacím procesu.

Jako podklad pro tuto kapitolu byly využity zápisy a konzultace ze seminářů Teorie systémů a literatura uvedená v Seznamu použitých zdrojů.

### **3.1.2 Měkké systémové metodologie**

Vznik a vývoj systémových metodologií je úzce spjat s praktickými potřebami řešení systémových problémů (Získal, Brožová, 1998, 154s.). V polovině 60. let nastal postupný přechod od tvrdých (klasických) k měkkým metodologiím. V roce 1972 vydal P.B. Checkland první práci na toto téma nazvanou „Metodologie měkkých systémů“.

P. Checkland je v současné době emeritním profesorem na Lancasterské universitě ve Velké Británii (Brožová, 2006). Vysokoškolský diplom získal na Oxfordu v oboru chemie a v něm také delší dobu působil. Záhy se ovšem přesunul z oblasti výroby do sféry managementu a podnikání. V nové roli si pak začal uvědomovat zásadní rozdíly mezi postupy, které se používají v oblasti technických systémů, a postupy při řízení hospodářských organizací. V průběhu času dospěl k závěru, že tradiční inženýrské metody (často) selhávají v oblasti systémů sociálních a ekonomických. Po čtrnácti letech v manažerské praxi pak v roce 1969 zahájil svou dlouhou a velmi úspěšnou pedagogickou kariéru na katedře systémového inženýrství Lancasterské university. Tam navázal na myšlenky vedoucího katedry prof. Jenkinse, který přístupy systémového tradičního inženýrství (v podobě, které byly rozvíjeny např. v RAND Corporation) změkčil. Sám pak převzal vedení katedry a na základě systémových principů a s respektem ke specifikám sociálních systémů rozpracoval již zmíněnou metodologii měkkých systémů. Sám někdy zdůrazňuje, že se jedná právě o prakticky zaměřenou metodologii, ale přispěl i k rozvoji systémové teorie. Poukázal na rozdíly čtyř typů systémů: přirozených systémů, navrhovaných systémů (artefaktů), tradičně uvažovaných sociálních systémů a nově také systémů lidské aktivity. Zdůrazňuje, že tyto systémy jsou v zásadě systémy sociální, ale jejich spontaneita se prolíná s prosazováním, sdílením a realizací různých lidských záměrů. V té oblasti rozpracoval myšlenky G. Vickerse, který používáním pojmu human (namísto social) systems zdůrazňoval právě individualitu lidí. Ta se odráží v různých (často velmi odlišných) hodnotách, které jednotliví lidé sdílejí, ale také v jejich jedinečných znalostech a schopnostech, které společně ovlivňují individuální záměry. Na nich jsou založeny veškeré tedy i podnikatelské, manažerské činnosti a procesy a jejich podpora informacemi v navrhovaných IS.

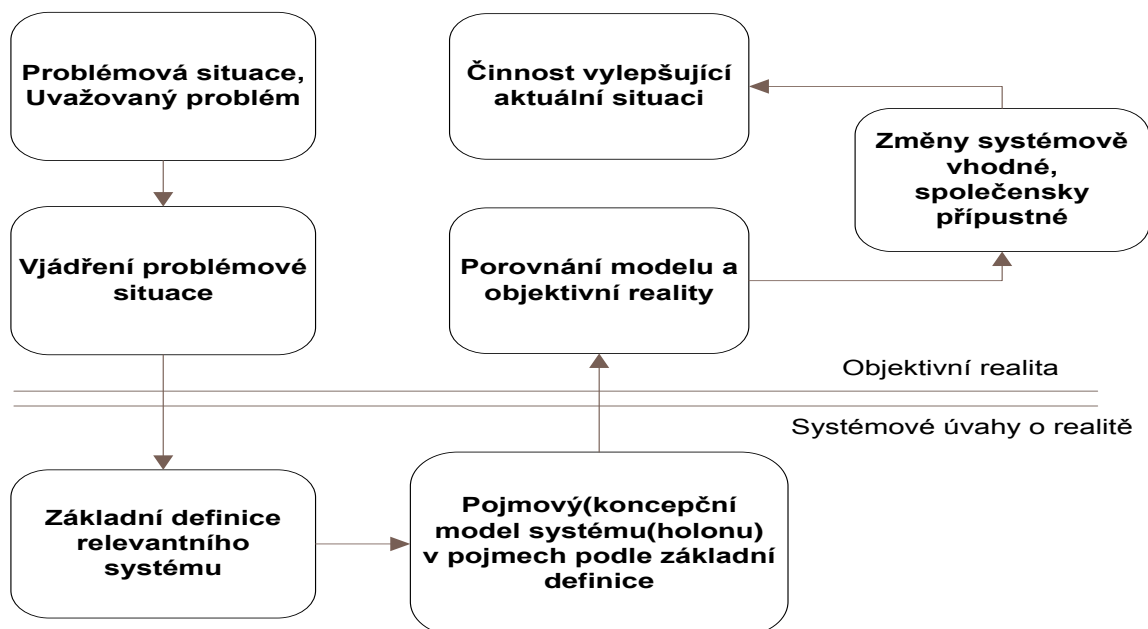
Měkké systémové metodologie (Získal 1998) jsou vhodné pro částečně a špatně strukturované systémy. Cíle SSM (Soft System Methodology) jsou Poznání a vystižení vlastností problémů či objektů a Analýza záměrných lidských činností. SSM je metodologie, jejímž cílem je zlepšení v oblasti sociálního zaměření pomocí aktivace cyklu učení v lidech, kteří potřebují řešit určitou situaci.“

### Cyklus



Obrázek č. 1: znalost - zkušenost – činnost

### Fáze měkké systémové metodologie



Obrázek č. 2: fáze měkké systémové metodologie

## **Vyjádření problémové situace**

Jako jeden z nástrojů slouží tzv. Rich picture (Brožová, 2006). Jde o výstižné zobrazení problému, neformální a individuální cestou. Nejedná se o organigram či systémovou mapu. Jde o jednoduchá schémata a obrázky, složené z propojených kruhů, obdélníků a podobných útvarů s vepsaným textem, či o obrázek složený z popsaných ikon, které již samy o sobě dávají výchozí informaci o povaze znázorňovaného objektu. Schémata popisují, jaké druhy zdrojů jsou používány v jednotlivých procesech, jak se provádí plánování těchto procesů, organizační strukturu, okolí a širší systém, a jak jsou procesy řízeny a sledovány (informační zpětná vazba).

V rámci vymezování relevantních systémů je potřeba klást velký důraz na pojmenování prvků a vazeb systému a jeho okolí. Tato **root definition** je popsána zkratkou **CATWOE**.

**C**...customers: ten, který má prospěch nebo neprospěch z transformace T

**A**...actor: ten, který vykonává transformaci T

**T**...transformation process: přeměna vstupů na výstupy

**W**...Weltanschauung: „světový názor“, v podstatě smysl transformace, účel

**O**...owner: ten, kdo může transformaci zastavit

**E**...environmental constraints: prvky, které jsou mimo systém, ale ovlivňují ho

## **Model**

Koncepční model je systémově chápaná koncepce daného problému v nepřehledné situaci (Získal, Brožová, 1998, 154s.). Formálním nástrojem interpretace je např. graf. K zjišťování kvality se dá podle Checklanda využít neformální diskuse, formální dotazování nebo sestavování scénářů na základě práce s modely. Pro praktické využití je důležité porovnávat realitu a daný model, generovat další návrhy, nápady a náměty a doporučovat možné změny. Změny jsou jednak systémově vhodné (tj. hledisko tvrdých metodologií) a sociálně přípustné (měkké metodologie), mají obvykle informační charakter a vedou ke zlepšení řízení a celkovému chování systému.

**Úspěšnost transformace** zjistíme, když si odpovíme na následujících 5E:

Efficacy = *působení*, nebo: Funguje tento způsob?



Efficiency = *účinnost*, nebo: Jaké množství výstupu mohu dostat zpracováním jednotky vstupu?

Effectiveness = *efektivita*, nebo: Je transformace v souladu s dlouhodobými cíli?

Ethicality = Je řešení morální?

Elegance = Je řešení krásné?

Cizím slovem efektivita či efektivnost vyjadřujeme **praktickou účinnost** nějaké (jakékoliv smysluplné) lidské činnosti, nejčastěji pak lidské práce. Jinými slovy, jedná se o souhrnné vyjádření konkrétního účinku nějakého efektu nebo i vícera různých vzájemně působících efektů. Efektivita pak obvykle bývá hlavním kritériem při posuzování úspěšnosti.

### 3.1.3 Procesy

Procesem se rozumí sled dílčích operací, které na svém konci mají jasně definovaný výstup (Luděk, 2005. 54s.).

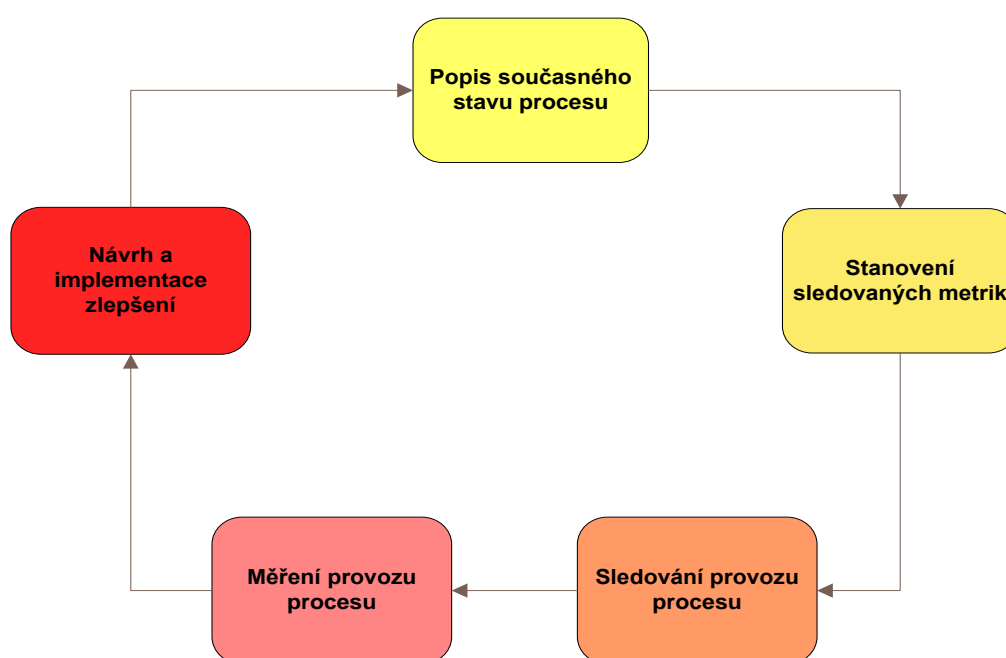
Podle Hammera procesem rozumíme soubor činností, jež – vzato vcelku – vytvářejí hodnotu určenou pro zákazníka

Short chápe proces jako Soubor logicky propojených úkolů prováděných za účelem dosažení stanoveného výstupu.

#### Co je to proces

Jednoduše řečeno podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje (Řepa, 2006, 265s.). Všichni to děláme, přičemž jednou jsme v pozici zákazníka, jindy zase dodavatele. Zlepšování podnikových procesů je dnes holou nezbytností pro udržení firmy na trhu. Během uplynulých dvaceti let se již stalo zvykem, alespoň ve zdravějších ekonomikách, že podniky, nuceny svými zákazníky, kteří žádají stále lepší produkty a služby, soustavně uvažují o zlepšování svých procesů. Pokud totiž zákazník nedostane, co žádá, má možnost se obrátit na mnoho konkurenčních firem. To je síla konkurenčního prostředí – hlavní hodnoty tržní ekonomiky. A tak mnoho firem začíná pracovat se svými podnikovými procesy formou jejich průběžného zlepšování. Tento přístup je založen na porozumění a měření stávajícího procesu a z toho přirozeně

vypluvších podnětů k jeho zlepšování. Můžeme zde mluvit o jakémisi „přirozeném procesním přístupu. Základem je popis procesu a jeho současného stavu, za nímž následuje stanovení jeho základních ukazatelů k měření, plynoucích především z toho, co potřebují zákazníci. Soustavným sledováním běhu procesu (resp. jeho jednotlivých instancí viz dále) jsou identifikovány příležitosti k jeho zlepšení, které je třeba dát do vzájemných souvislostí a posléze jako konsistentní celek, implementovat. Provedené změny v procesu je samozřejmě třeba následně dokumentovat, čímž se dostáváme opět na počátek celého cyklu – další postup je nasnadě. Pro toto cyklické a v principu nekonečné, opakování procedury se také hovoří o průběžném – soustavném – zlepšování podnikových procesů.

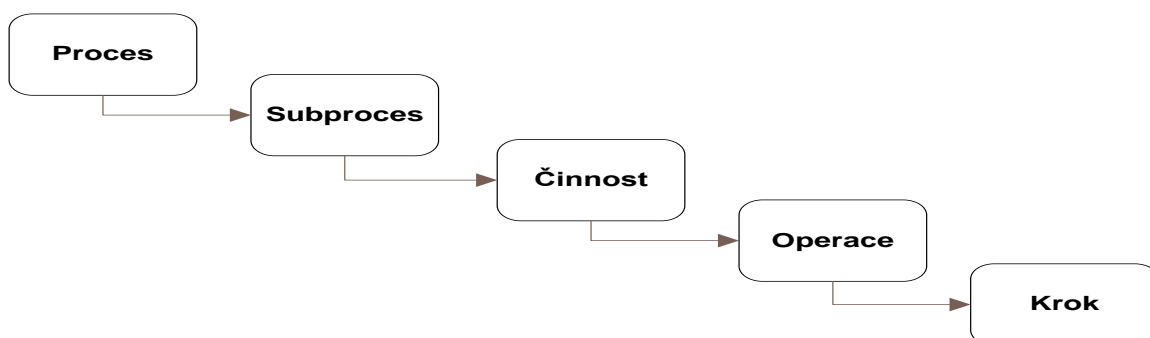


Obrázek č. 3: Proces (Řepa, 2006, 265s.)

Základní prvky procesního managementu jsou podnikové procesy (Fiala, Ministr, 2003, 109s.). Jedná se o sled kroků vedoucí od vstupu do procesu až po výstup, jimiž se vytváří služby a produkty. Procesy mohou probíhat v rámci jednoho útvaru, ale do většiny procesů je zapojeno podnikových útvarů více. Každý krok většiny procesů (kromě řídicích) přidává k produktu nebo službě přidanou hodnotu, lze ho proto chápat jako hodnotový řetězec.

Tento způsob zlepšování podnikových procesů je vhodný k dosahování evolučního – přírůstkového zlepšení (Řepa 2006, 265s.). Avšak od počátku devadesátých let minulého století útočí na podniky několik faktorů, které mají za následek, že potřeba zlepšování podnikových procesů akceleruje. Nejvíce zřetelným z těchto faktorů je technologie. Nové

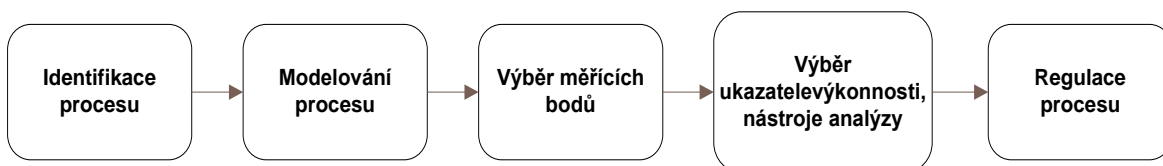
technologie (zejména internet) rychle přinášejí nové možnosti, což v konkurenčním prostředí okamžitě působí zesílení celkové úrovně konkurence, což nakonec nemůže skončit jinak, než nutkavou potřebou zlepšit procesy radikálně – dramaticky.



Obrázek č. 4: Hierarchický rozklad procesu (Basl, J.; Tůma, M.; Glasl, V., 2002)

### 3.2 PRÁCE S PODOBNOU TÉMATIKOU

Problematika zvýšení účinnosti podnikových procesů není nikterak nová (Řepa 2006, 265). Touto problematikou se z různých úhlů pohledu zabývají všechny organizace, které se rozhodly pro změnu stylu řízení z nepružného (založený na neměnné posloupnosti činnosti) na procesně orientovaný. Nejvíce spjata je toto téma s podnikovými informačními systémy. „Proces je účinný tehdy, pokud jeho výstup dosahuje plánovaných a požadovaných parametrů, a to jak kvalitativních, tak i kvantitativních. Naproti tomu proces je efektivní, je-li při dosažení všech požadovaných a plánovaných parametrů dosaženo přidané hodnoty, kterou interní či externí zákazník ocení. Při úvaze Paretova principu na efektivnost procesu lze říci, že proces je optimálně efektivní, je-li získáno 80% výsledku při 20% vstupního úsilí.“ Důležitým aspektem měření výkonnosti je podle něho předchozí stanovení měřících bodů, viz obr. č. 4. Měřit je zapotřebí nejen výstupy, ale také vstupy do procesu při jeho vlastním průběhu.



Obrázek č. 5: Metodika regulace procesu (Volek, 2005)

Dalším autorem, který se podobnou tematikou zabývá je Bc. Ondřej Fišer. Ve své diplomové práci se zaměřil na metody zvyšování účinnosti podnikových procesů v neziskové organizaci. Zvláště v tomto segmentu organizací je v současné době citelný úbytek zdrojů pro financování těchto jednotek. Právě proto je třeba využít každé možnosti, která přispěje ke zlepšení finanční situace těchto organizací.

### **3.3 STAVEBNÍ PROCESY**

Proces vydání Územního rozhodnutí a také Stavebního povolení ve vztahu k inženýrské činnosti, má mnoho společných rysů (Doležal a kol., 2005. 703 s). Hlavní z činností je podávání žádostí o vyjádření ke zpracované projektové dokumentaci již ve fázi dokumentace pro územní řízení, projednání této žádosti a vydání kladného stanoviska příslušných orgánů k projektové dokumentaci. Jednou z nezbytných podmínek je, aby projektová dokumentace byla zpracována oprávněnou osobou. Jen oprávněná osoba (projektant architekt) může vypracovat projektovou dokumentaci, dle Zákona o výkonu povolání autorizovaných architektů.

(Zák.č.360/1992 Sb. - § 2)

- (1) Autorizací se pro účely tohoto zákona rozumí oprávnění fyzických osob k výkonu odborných činností ve výstavbě.
- (2) Autorizace v příslušném oboru, popřípadě specializaci podle tohoto zákona opravňuje k výkonu vybraných činností ve výstavbě. Autorizace není podmínkou pro výkon těchto činností osobami uvedenými v části šesté tohoto zákona.
- (3) Osoby, kterým byla udělena autorizace podle tohoto zákona (dále jen "autorizované osoby"), jsou povinny vykonávat svoji činnost v souladu s tímto zákonem.
- (4) Autorizace podle tohoto zákona je zvláštní podmínkou provozování živnosti.
- (5) Právnícké a fyzické osoby podnikající podle příslušných předpisů mohou vykonávat vybrané činnosti ve výstavbě pouze tehdy, zajišťují-li výkon těchto činností autorizovanými osobami podle tohoto zákona, pokud tento zákon nestanoví jinak.

Mnohdy je pro vydání souhlasného stanoviska nutné splnit podmínky, které vyplynou z projednávání projektové dokumentace dotčenými orgány a ostatními účastníky řízení. Tyto připomínky a podmínky, které vyplynou ze stanovisek dotčených orgánů a ostatních

účastníků řízení je také nutno do projektové dokumentace zapracovat. Po zapracování podmínek do projektové dokumentace je tato opětovně předložena k vydání souhlasného stanoviska. Po obdržení souhlasných stanovisek od všech dotčených orgánů a účastníků řízení vydá Stavební úřad Územní rozhodnutí a po projednání dokumentace pro Stavební povolení vydává samotné Stavební povolení.

To jakým způsobem bude stavba povolována, záleží na více faktorech. Jedním z faktorů je existence Územního plánu.

### **3.3.1 Územní plán**

Územní plán je druh studie, která si klade za cíl racionalizaci prostorového a funkčního uspořádání Území v krajině a jejího využití (Doležal a kol., 2005. 703 s).

Cíle územního plánování (Zák. č. 183/2006 Sb. - § 18)

Cílem územního plánování je vytvářet předpoklady pro výstavbu a pro udržitelný rozvoj území, spočívající ve vyváženém vztahu podmínek pro příznivé životní prostředí, pro hospodářský rozvoj a pro soudržnost společenství obyvatel území a který uspokojuje potřeby současné generace, aniž by ohrožoval podmínky života generací budoucích.

V Česku je Územní plán vyhotovován na základě Stavebního zákona 183/2006 Sb, má formu opatření obecné povahy a vydává ho zastupitelstvo obce. Klade za cíl nalézt takové předpoklady, které by umožnily další výstavbu a trvalé udržitelný rozvoj spočívající v nalezení vyváženého stavu mezi zájmy životního prostředí, hospodářství a pro společenství lidí obývajících dané Území. Územní plán by se měl snažit naplnit potřeby současné generace tak, aby umožnil existenci a přežití i generací příštích. Územní plán je vyhotovován na základě vlastních podkladů obcí a rozborů daného Území. O pořízení územního plánu rozhoduje zastupitelstvo obce v samostatné působnosti. Územní plán je základní koncepční dokument obce k usměrňování jejího územního rozvoje. Územní plán je územně plánovací dokumentace, kterou může zpracovávat pouze projektant, s příslušnou autorizací pro zpracovávání územně plánovací dokumentace. V případě, že obec vydá územní plán, je jeho povinností soustavně sledovat a vyhodnocovat jeho uplatňování na základě Zprávy o uplatňování územního plánu. Územní plán obsahuje především základní koncepci rozvoje území obce, jakož i urbanistickou koncepci ochrany hodnot území obce

a jejího plošného a prostorového uspořádání, koncepci veřejné infrastruktury, problematiku uspořádání krajiny, jejíž ochrana je jedním z veřejných zájmů řešených územním plánováním. Jak již bylo výše uvedeno, o pořízení územního plánu rozhoduje zastupitelstvo obce a to buď z vlastního podnětu, nebo na základě návrhu orgánu veřejné správy, občana obce, návrhu fyzické osoby nebo právnické osoby, která má vlastnická nebo obdobná práva k pozemku nebo stavbě na území obce. Úhradu za zpracování územního plánu projektantu hradí obec, která rozhodla o jeho pořízení s výjimkou případů, kdy aktualizace je vyvolána souladem se zásadami územního rozvoje vydávané krajem a v zájmu kraje. Na úhradě nákladů na územní plán se může podílet i ten, z jehož podnětu nebo v čí prospěch se bude pořizovat. Toto ustanovení se využívá především při změnách územních plánů ve prospěch příslušného investora, pokud nedojde k jiné dohodě. Náklady spojené s projednáváním územního plánu (kromě mapových podkladů) hradí pořizovatel (zpravidla pověřený úřad obce 3. kategorie) v rámci prostředků na výkon státní správy.

Pořizování územního plánu probíhá v několika fázích. Na základě rozhodnutí zastupitelstva o pořízení územního plánu pořizovatel ve spolupráci s určeným zastupitelem zpracuje návrh zadání územního plánu, V návrhu zadání stanoví hlavní cíle a požadavky na zpracování návrhu územního plánu, případně vymezí řešené území. Pořizovatel pak tento návrh zašle dotčeným orgánům, sousedním obcím a krajskému úřadu, zajistí jeho zveřejnění a jeho vystavení k veřejnému nahlédnutí. Proces projednávání probíhá dle ustanovení stavebního zákona, který stanovuje procesní lhůty a způsob projednávání a končí schvalovacím procesem zastupitelstvu obce. Obsah zadání stanoví prováděcí předpis. Další fází je koncept územního plánu, jehož zpracování se stanoví již v zadání. Pokud se tak v zadání nestane lze tento krok překročit až do 3. fáze tj. návrhu územního plánu. Účelem konceptu je vypracovat variantní řešení, pro erudovanější rozhodování orgánů působící v projednávání nebo schvalování budoucího územního plánu. Zpravidla tento krok se akceptuje v případech územních plánů větších obcí, kde variantní řešení v rámci konceptu může vyřešit mnohé složité otázky napříč projednávaným problémem. U územních plánů menších sídel, případně změn územních plánů, lze tento krok přeskočit. Návrh územního plánu je zpracováván na základě schváleného zadání územního plánu, v případě, že byl zpracován koncept územního plánu, jsou podkladem též schválené pokyny pro zpracování územního plánu. Návrh územního plánu obsahuje část, která je vydávána formou opatření obecné povahy a odůvodnění. Opatření obecné povahy je

závazné v celém svém rozsahu. Pokud se zpracovává vyhodnocení vlivů na udržitelný rozvoj území, jehož součástí je vyhodnocení vlivů na životní prostředí (EIA), je součástí odůvodnění. Zpracování návrhu územního plánu patří mezi tzv. vybrané činnosti ve výstavbě a tuto činnost mohou vykovávat pouze autorizovaní architekti nebo urbanisté. První fází projednávání územního plánu je společně jednání o návrhu územního plánu, druhou pak posouzení krajským úřadem a třetí veřejné řízení o územním plánu spojené s veřejným projednáním. Řízení organizuje pořizovatel, jako hlavní administrátor, dle procesních požadavků stavebního zákona. Po projednání a vyhodnocení celého procesu připraví pořizovatel, ve spolupráci s určeným zastupitelem, konečný návrh územního plánu včetně návrhu rozhodnutí o námitkách pro jednání zastupitelstva. Na základě výsledků řízení o vydání územního plánu jako opatření obecné povahy připraví pořizovatel návrh na schválení v zastupitelstvu obce, které je ze zákona povinno samostatně před vydáním územního plánu ověřit soulad se zákonnými požadavky. V zastupitelstvu již nelze provádět pozměňovací návrhy nebo tvorbu územního plánu, ale je možno, buď návrh územního plánu schválit, nebo jej zamítnout a vrátit k novému projednání. Územní plán je přezkoumatelný též podle ustanovení správního řádu nebo soudního řádu správního. Územní plán musí být nejméně jednou za 4 roky vyhodnocen z hlediska jeho uplatňování. Podkladem pro toto vyhodnocení jsou územně analytické podklady, které jsou pravidelně aktualizovány. Na závěr vyhodnocení zpracuje pořizovatel zprávu o uplatňování územního plánu v uplynulém období, kterou konzultuje s krajským úřadem a dotčenými orgány.

### **3.3.2 Územní řízení**

Stavební zákon vychází z principu ochrany veřejných zájmů při využívání území a uplatňuje zásadu, že při umisťování staveb, změnách ve využití území nebo při ochraně důležitých zájmů v území toto vyžaduje územní rozhodnutí (Doležal a kol., 2005. 703 s). Příslušnost k územnímu rozhodnutí (Zák.č. 183/2006 Sb. - § 84)

(1) Územní rozhodnutí vydává příslušný stavební úřad na základě územního řízení nebo zjednodušeného územního řízení.

Územní rozhodnutí může být nahrazeno za zákonem stanovených podmínek územním souhlasem. Tato zásada se neuplatní v případech, kdy územní rozhodnutí se nevyžaduje (§ 79 odst.3, §80 odst. 3 zákona) nebo, kdy územní rozhodnutí se nevydává (§ 77 odst.2, § 82 odst. 3, § 83 odst.3 zákona), protože kontrola veřejného zájmu je zajištěna jinak

(regulační plán apod.) K těmto případům lze přiřadit též veřejnoprávní smlouvu, nahrazující územní rozhodnutí. Univerzalita územního rozhodování spočívá v zásadě, že územní rozhodnutí na veškeré stavby umístované v území vydává pouze příslušný obecný stavební úřad, ať se jedná i o stavby, u nichž následné stavební povolení vydává speciální stavební úřad. Dává tak obecnému stavebnímu úřadu kompetence komplexní odpovědnosti za svěřené území při uplatňování zájmů na využití území a zájmů uplatňovaných dotčenými orgány.

Stavební zákon umožňuje slučovat územní řízení se stavebním v případech, kdy je pro dané území zpracován a schválen územní nebo regulační plán a to u všech druhů staveb, jsou-li podmínky v území jednoznačné. Pro postup stavebního úřadu v tomto řízení platí obecná pravidla dle správního řádu. Tato možnost zahrnuje podstatnou část běžné výstavby. Další možností zjednodušení procesu podle stavebního zákona je upuštění od ohlášení vybraných druhů staveb a prací v rámci územního rozhodnutí. To lze ale výlučně pouze na základě žádosti stavebníka.

Rozhodnutí o umístění stavby je základním rozhodnutím o stavbě a stavebním pozemku, kterým se stanoví druh a účel stavby, pozemky, na nichž se stavba umístuje, podmínky pro její umístění a zpracování projektové dokumentace pro vydání stavebního povolení nebo ohlášení stavby. Rovněž stanoví podmínky pro napojení na veřejnou a dopravní infrastrukturu a podmínky pro ochranu území, především ochranu životního prostředí, urbanistických a architektonických hodnot.

Rozhodnutí o umístění stavby není jediným rozhodnutím týkajícím se území. V území může být dále rozhodováno o změně využití území, změně stavby a změně vlivu stavby a využití území, dělení a scelování pozemků a rozhodnutí o ochranném pásmu. V mnoha případech může docházet ke kombinaci rozhodnutí o umístění stavby s některým vyjmenovaným rozhodnutím.

Rozhodnutí v územním řízení vydává obecný stavební úřad prvního stupně na stavby ve svém územním obvodu. V případě, že se jedná o rozsáhlou stavbu, přesahující územní obvod obecného stavebního úřadu, určí příslušný stavební úřad krajský úřad. Obdobně se postupuje, pokud stavba přesahuje hranice kraje. Tam určí příslušný stavební úřad Ministerstvo pro místní rozvoj.

Účastníky územního řízení vymezuje stavební zákon s rozdělením do dvou skupin. V první skupině jsou zařazeni žadatel a obec, na jejímž území se má požadovaný záměr uskutečnit.



Ve druhé skupině jsou zařazeni vlastníci pozemků a staveb, na kterých má být uvažovaný záměr uskutečněn a osoby, které jsou vlastníky sousedních pozemků nebo staveb na nich, jejichž práva mohou být záměrem dotčeny. Toto rozlišení účastníků do dvou skupin má význam především při doručování písemností v územním řízení. Je-li v území vydán územní nebo regulační plán, doručuje se oznámení o zahájení územního řízení první skupině spolu s dotčenými orgány jednotlivě, druhé skupině pak veřejnou vyhláškou. V žádosti o územní rozhodnutí doloží žadatel doklady prokazující vlastnictví pozemku nebo stavby a doklad o právu provést stavbu podložený smlouvou. Dále doloží rozhodnutí dotčených orgánů podle zvláštních právních předpisů a jejich závazná stanoviska. Stanoviska vlastníků veřejné dopravní a technické infrastruktury a dokumentaci záměru. V případě, že záměr překročí hranice staveniště svými budoucími negativními vlivy, stanovené zvláštními právními předpisy, předloží žadatel zároveň současně žádost o vydání rozhodnutí o ochranném pásmu. Projednávání v územním řízení, při doručování veřejnou vyhláškou pak výrazně ovlivní lhůty řízení způsobené doručováním veřejnou vyhláškou, protože den doručení je v podstatě až poslední den vyvěšení.

V samotném územním řízení je žadateli dána povinnost, bezodkladně po oznámení zahájení územního řízení stavebním úřadem, vyvěsit záměr v místě stavby tak, aby mohl být veřejností přístupný. Rovněž musí být záměr vyvěšen žadatelem minimálně 15 dnů před konáním ústního jednání spojeného s místním šetřením. Nesplnění této povinnosti může mít za následek, že stavební úřad může nařídit opakované veřejné ústní jednání a že žadatel se vystavuje možnému sankčnímu postihu. V územním řízení je obligatorní místní šetření a ústní jednání. Platí zde však koncentrační zásada a uvedená lhůta 15 dnů současně lhůtou pro nahlížení do spisu, pro vyjadřování se ke k podkladům rozhodnutí, pro podání navrhovaných důkazů a pro navrhování důkazů a pro podání námitek ovšem s důrazem, že námítka lze podat nejpozději při ústním jednání. Koncentrační zásada platí i pro dotčené orgány, účastníci řízení musí být na tuto skutečnost příslušným stavebním úřadem upozorněni. K závazným stanoviskům a námitkám, o kterých bylo rozhodnuto při vydání územního nebo regulačního plánu se nepřihlíží. K námitkám uplatněným účastníky řízení nelze namítnout prostý nesouhlas, ale je nutno vždy uvést důvody, se kterými se stavební úřad musí vypořádat v odůvodnění územního rozhodnutí. K námitkám, které nesplňují formální požadavky, nemusí stavební úřad přihlížet. Kromě formálních požadavků na uplatňované námítka je vymezen věcný rozsah námitek účastníků řízení tak, aby

odpovídal jejich postavení a jejich právům, která mohou být v územním řízení dotčena. To má vyloučit, aby jedni účastníci si osobovali práva jiných nebo se vyjadřovali k projednávanému záměru z hledisek, která se věcně nedotýkají jejich práv. Při řešení občanskoprávních námitek vychází stavební úřad, u nichž nedošlo k dohodě zásadně z obecných požadavků na výstavbu, závazných stanovisek dotčených orgánů a technických norem.

Při posuzování záměru žadatele je základním podkladem územně plánovací dokumentace, pokud není vydána, musí stavební úřad vyhodnotit záměr z hlediska splnění cílů a úkolů územního plánování. Jedním ze základních informačních zdrojů jsou územně plánovací podklady, obecné požadavky na využití území a obecné technické požadavky na stavby, stanovené prováděcími předpisy ke stavebnímu zákonu. Významným požadavkem je vazba na veřejnou dopravní a technickou infrastrukturu, která musí být v územním řízení jednoznačně vyřešena. Neméně důležitý je soulad s požadavky dle zvláštních předpisů, zejména s ohledem na ochranu životního prostředí.

Územní rozhodnutí obsahuje ve výroku, kromě obecných náležitostí, vždy schválení navrženého záměru a podmínky pro využití a ochranu území a pro další přípravu a projektovou dokumentaci. V územním rozhodnutí o umístění stavby musí být ve výroku obsaženy podmínky, kterými se vymezuje stavební pozemek, umístění stavby a stanoví se podmínky a požadavky pro zpracování projektu stavby. V podmínkách územního rozhodnutí je možné uložit zpracování určitých částí dokumentace stavby, která bude předmětem stavebního řízení. V e výroku územního rozhodnutí rovněž stavební úřad rozhodne o námitkách účastníků řízení. U dočasných staveb stanoví stavební úřad ve výroku rozhodnutí dobu jejich trvání a podmínky pro budoucí odstranění dočasné stavby. V případě, že stavební úřad upustí v územním rozhodnutí od dalšího povolování jednoduché stavby, musí ve výroku stanovit podmínky pro provedení záměru v rozsahu srovnatelném s podmínkami stavebního povolení. Stavební zákon rovněž pamatuje na situaci, kdy záměr bude v rozporu se schválenou územně plánovací dokumentací, či obecnými technickými podmínkami nebo s veřejnými zájmy. V tomto případě umožňuje stavební zákon záměr zamítnout.

Textová část územního rozhodnutí tvoří jeden funkční celek s ověřenou grafickou přílohou v měřítku katastrální mapy. Územní rozhodnutí opatřené doložkou právní moci předá stavební úřad 1x obci, která není stavebním úřadem, případně speciálnímu stavebnímu

úřadu. Podrobný obsah jednotlivých druhů územních rozhodnutí je řešen prováděcím předpisem.

Územní rozhodnutí o umístění stavby platí 2 roky od nabytí právní moci, platnost územního rozhodnutí, nestanoví li stavební úřad v odůvodněných případech lhůtu delší. Pokud bylo v této dvouleté (nebo jinak stanovené) lhůtě podána žádost o stavební povolení, platnost se automaticky prodlužuje po dobu trvání stavby. U rozhodnutí o ochranném pásmu, rozhodnutí platí po dobu existence stavby, V odůvodněných případech lze platnost územního rozhodnutí prodloužit. Vždy je nutno žádat o prodloužení ještě v době platnosti územního rozhodnutí.

Za určitých podmínek lze vést tzv. zjednodušené územní řízení. To se týká rozhodnutí o umístění stavby, změny využití území, změny stavby nebo dělení a scelování pozemků za podmínek, že záměr je v zastavitelné ploše nebo v zastavitelném území, záměr nevyžaduje posouzení vlivů na životní prostředí, záměr má všechny náležitosti a žadatel předloží záměr doložený všemi závaznými stanovisky dotčených orgánů a výslovnými souhlasly všech účastníků řízení – majitelů pozemků a staveb za společnou hranicí se stavenišťem. I v tomto řízení žadatel zajistí bezodkladně vyvěšení návrhu na vhodném veřejně přístupném místě po celou dobu zveřejnění návrhu. Součástí záměru musí být i grafická informace. Výhrady dotčených orgánů nebo námitky účastníků řízení musí být uplatněny do 15 dnů od dne zveřejnění. Pokud nejsou v uvedené lhůtě podány výhrady námitky nebo připomínky, rozhodnutí se pokládá za vydané a nabývá právní moci.

Místo územního rozhodnutí může stavební úřad vydat územní souhlas. Ten lze vydat pouze na stavby vyjmenované ve stavebním zákoně, a za podmínky, že záměr neobsahuje negativní stanovisko dotčeného orgánu. Rovněž územní souhlas lze vydat ne stavby v zastavěném území nebo v zastavitelné ploše. A záměr nevyžaduje nové nároky na veřejnou dopravní a technickou infrastrukturu. Platnost územního souhlasu je 12 měsíců od jeho vydání. Po této lhůtě, nebyla li podána žádost o stavební povolení či ohlášen, či nebylo li započato s využíváním dle územního souhlasu, pozbývá platnosti.

### **3.3.3 Stavební řízení**

Stavební řízení nastává na základě žádosti stavebníka v případech, kdy nebylo možné využít jednodušší formy pro povolení stavby (Doležal a kol., 2005. 703 s).

Ty spočívaly především v povolení v rámci územního řízení, kdy stavební úřad v územním rozhodnutí stanoví, že upouští od vydání stavebního povolení nebo ohlášení, u staveb u kterých se dle ustanovení stavebního zákona stavební povolení nebo ohlášení nevyžaduje nebo se jedná o stavby, u kterých opět na základě zákonem stanovených podmínek stanoví, že k realizaci záměru postačí pouze ohlášení. Rozsah jednotlivých druhů staveb je taxativně uveden v příslušných paragrafech stavebního zákona.

Ve stavebním řízení je opět nutno stanovit okruh účastníků řízení.

(Zák. č. 183/2006 Sb. § 109 )

**(1)** Účastníkem stavebního řízení je

**a)** stavebník,

**b)** vlastník stavby, na níž má být provedena změna či udržovací práce, není-li stavebníkem, nejde-li o případ uvedený v písmenu g),

**c)** vlastník pozemku, na kterém má být stavba prováděna, není-li stavebníkem,

**d)** vlastník stavby na pozemku, na kterém má být stavba prováděna, a ten, kdo má k tomuto pozemku nebo stavbě právo odpovídající věcnému břemenu, mohou-li být jejich práva navrhovanou stavbou přímo dotčena,

**e)** vlastník sousedního pozemku nebo stavby na něm, může-li být jeho vlastnické právo navrhovanou stavbou přímo dotčeno,

**f)** ten, kdo má k sousednímu pozemku právo odpovídající věcnému břemenu, může-li být toto právo navrhovanou stavbou přímo dotčeno,

**g)** společenství vlastníků jednotek podle zvláštního právního předpisu<sup>35)</sup> ve stavebním řízení, které se týká domu nebo společných částí domu anebo pozemku; v případě, že společenství vlastníků jednotek podle zvláštního právního předpisu nemá právní subjektivitu, vlastníků, jehož spoluvlastnický podíl na společných částech domu činí více než jednu polovinu.

**(2)** Účastníkem řízení není nájemce bytu, nebytového prostoru nebo pozemku.

Oproti územnímu řízení jsou účastníci řízení zařazeni pouze do jedné skupiny a soustřeďují se na stavebníka, vlastníka pozemku nebo stavby, který nemusí být stavebníkem a vlastníka sousedních pozemků a staveb, jehož práva mohou být navrhovanou stavbou dotčeny. To se může týkat též osoby požívající práva věcného

břemene, pokud by jejich práva byla navrhovanou stavbou dotčena (Doležal a kol., 2005. 703 s).

Žádost o stavební povolení podává žadatel s identifikačními údaji a doloží doklady prokazující vlastnické právo k pozemku nebo stavbě nebo smlouvou opravňující provést stavbu. Žádost doplní projektovou dokumentací zpracovanou oprávněnou osobou ve dvojnásobném vyhotovení (případně trojnásobném, jedná-li se o obec, která není stavebním úřadem), doplněnou dále plánem kontrolních prohlídek a závaznými stanovisky dotčených orgánů, pokud byla obstarána stavebníkem předem. Stavební řízení se zahajuje na žádost účastníka řízení. Je zahájeno dnem, kdy došla žádost příslušnému stavebnímu úřadu. Musí mít náležitosti jako každé jiné podání. Doložena musí být o podklady uvedené v zákoně a prováděcí vyhlášce (formulář z prováděcí vyhlášky je závazný). Stavební úřad přezkoumá žádost o stavební povolení a připojené doklady z hlediska úplnosti a oprávněnosti. Důraz klade především na dodržení obecných technických požadavků na výstavbu, soulad s územním plánem a závaznými stanovisky dotčených orgánů. Ve stavebním řízení již nebude stavební úřad posuzovat to, co bylo předmětem územního řízení (umístění, výška stavby a pod). V případě nedostatků podání stavební úřad řízení usnesením přerušuje a vyzve stavebníka k doplnění. Po dobu přerušování řízení lhůty neběží. Po doplnění stavební úřad v řízení pokračuje. Oznámí účastníkům řízení, kteří jsou mu známi a dotčeným orgánům nejméně 10 dnů před jednáním, které spojí s ohledáním na místě. Od ohledání na místě může upustit, jsou-li mu dobře známy poměry staveniště a žádost obsahuje dostatečný podklad pro posouzení a stanovení podmínek. Upustí-li od místního šetření spojeného s ústním jednáním, stanoví lhůtu, ne kratší 10 dnů, ve které mohou uplatnit svá závazná stanoviska dotčené orgány a účastníci řízení. Zároveň je upozorní, že k později uplatněným závazným stanoviskům nebo námitkám nebude přihlédnuto.

Námitky uplatněné při stavebním řízení nemůže stavební úřad odmítnout a musí je zahrnout do protokolu sepsaného při ústním jednání. Zabývat se bude však jenom námitkami k projektové dokumentaci, způsobu užívání stavby nebo požadavky dotčených orgánů. Opět zde platí, že účastník stavebního řízení může hájit pouze svá práva k pozemku či stavbě, nikoli práva cizích osob. Stavební úřad rovněž nebude řešit námitky, které měly být uplatněny v procesech územního plánování, a nebude se vracet k věcem vyřešeným. Správní orgán dává vždy přednost smírnému vyřešení námitek. Nemůže však

k smírnému vyřešení účastníky řízení nutit, může pouze napomoci dohodě tím, že přizve autorizovaného inspektora či projektanta k objasnění věci. Nepřesahuje-li námitka rozsah působnosti stavebního úřadu, rozhodne o ní ve výroku rozhodnutí. Jedná se zpravidla o námitky, řešené obecnými technickými požadavky na výstavbu jako např. zastínění pozemku narušení pohody bydlení, kde se lze opřít o technické normy nebo závazné stanovisko dotčeného orgánu. Pokud nedošlo k dohodě v občanskoprávní námitce (např. obtěžování pohledem, snížení tržní hodnoty, omezení výhledu do krajiny), stavební úřad si o ní učiní úsudek a rozhodne ve věci, tj. buď vydá stavební povolení, nebo žádost zamítne. O námitce v tomto případě nerozhoduje ve výroku rozhodnutí, ale svůj úsudek vysvětlí v odůvodnění. Uvedený způsob nelze použít v případě občanskoprávní námitky zpochybňující vlastnické právo stavebníka ke stavbě nebo stavebnímu pozemku. Tam využije ustanovení správního řádu a vyzve toho, kdo námitku podal, případně stavebníka, aby ve lhůtě, kterou mu určí, obrátil se na soud a řízení usnesením přerušil. Pokud návrh k soudu nebude podán, stavební úřad bude pokračovat v řízení a rozhodne ve věci.

Stavební povolení je správní rozhodnutí, kde po nabytí právní moci vzniká stavebníkovi právo zahájit práce na stavbě a provádět stavbu v souladu s projektovou dokumentací a podmínkami stanovenými stavebním povolením. Podle potřeby stavební úřad stanoví plán kontrolních prohlídek. Může též stanovit, že užívání stavby je možné pouze na základě kolaudačního souhlasu. Stavebnímu úřadu by měly být hlášeny především ty fáze, v nichž budou prováděny části stavby, které budou zakryty nebo budou trvale nepřístupné a jejichž vadné provedení by mohlo ohrozit bezpečnost stavby. Výslovně se stavebnímu úřadu ukládá, aby projednal se stavebníkem předem dobu trvání zkušebního provozu, pokud hodlá jeho provedení ve stavebním povolení uložit. Stavební povolení pozbývá platnosti, pokud stavba nebyla do dvou let od nabytí právní moci zahájena. Obsahové náležitosti stavebního povolení stanoví prováděcí právní předpis. I když to není ve stavebním zákoně výslovně uvedené, je stavební povolení závazné také pro právní nástupce účastníků řízení.

Pokud se stavebník rozhodne, že uzavře smlouvu s autorizovaným inspektorem, který přezkoumá dokumentaci a další podklady potřebné k povolení stavby za stejných podmínek jako stavební úřad a vydaným certifikátem stvrdí, že stavbu lze podle této dokumentace provést, lze stavební povolení vydat ve zkráceném řízení. V tomto případě autorizovaný inspektor projednává i námitky účastníků řízení, Způsob vypořádání

s námitkami se připojí k certifikátu, kterým ověřil projektovou dokumentaci, že navrhovaná stavba může být provedena.

### **3.3.4 Dotčené orgány**

Dotčené orgány vstupují do řízení již ve stadiu procesu územního plánování (Doležal a kol., 2005. 703 s).

Zde je jejich význam prvořadý, protože jejich prvotní závazné stanovisko již při návrhu zásad územního rozvoje nastíní názor dotčených orgánů i pro další stupně zpracovávané územně plánovací dokumentace a samotné územní a stavební řízení. V procesu územního plánování vystupují se svými závaznými stanovisky v procesech tvorby územního plánu, vymezení zastavěného území, tvorby regulačního plánu a zcela nepochybně při územním rozhodování o umístění staveb, o změně využití území, o změně stavby a o změně vlivu stavby a životní prostředí, dělení a scelování pozemků a o rozhodování o ochranném pásmu. Vstupují do procesu při územním souhlasu nebo i veřejnoprávní smlouvě.

Dotčené orgány jsou kromě orgánů, o kterých to stanoví zvláštní zákon, i správní orgány a jiné orgány veřejné moci. Dotčené orgány hájí veřejné zájmy svěřené jim zákonem v následujících oblastech:

- ochrana životního prostředí
- ochrana přírody a krajiny
- ochrana vod
- ochrana ovzduší
- ochrana zemědělského půdního fondu
- ochrana lesa
- ochrana ložisek a nerostných surovin
- odpadové hospodářství
- ochrana veřejného zdraví
- veterinární péče
- památková péče
- doprava na pozemních komunikacích
- doprava drážní
- doprava letecká
- doprava lodní

- energetika
- využívání jaderné energie a ionizujícího záření
- obrana státu
- civilní ochrana
- požární ochrana
- pozemkové úpravy (jen u ÚPD)
- elektronické komunikace
- bezpečnost státu
- bezpečnost práce

Pro postupy podle stavebního, zákona vydávají dotčené orgány stanoviska, která nejsou samostatným rozhodnutím ve správním řízení. Podle správního řádu jsou dotčené orgány správní orgány oprávněné k vydání závazného stanoviska, které není správním, rozhodnutím, ale je závazné pro správní orgán zejména pro jeho výrokovou část ve správním řízení. Při vydávání závazného stanoviska jsou dotčené orgány vázány principem kontinuity, podle kterého jsou vázány svým předchozím stanoviskem. Nová nebo doplňující stanoviska mohou uplatňovat pouze na základě nově zjištěných a doložených skutečností, které nemohly být uplatněny dříve, a kterými se podstatně změnilly podmínky, které byly podkladem pro původní stanovisko, nebo jestliže se objevily nové skutečnosti. V případě, že dotčený orgán je příslušný podle několika zvláštních předpisů k vydání několika stanovisek, vydává takový orgán jedno koordinované stanovisko. Takové stanovisko lze vydat, pokud nejsou jednotlivá stanoviska v rozporu.

V procesu územního a stavebního řízení vystupují následující dotčené orgány:

- Obecní úřady
- Pověřené obecní úřady
- Obce s rozšířenou působností
- Krajský úřad
- Ministerstvo (dle oboru)
- Krajské hygienické stanice
- Česká inspekce životního prostředí
- Obvodní báňský úřad
- Správy NP a CHKO



- Újezdní úřady (vojsko)
- Vojenský lesní úřad
- Krajská veterinární správa
- Úřad pro civilní letectví
- Státní plavební správa
- Drážní správní úřad
- Státní energetická inspekce
- Státní úřad pro jadernou bezpečnost
- Hasičský záchranný sbor kraje
- Český telekomunikační úřad
- Organizace státního odborného dozoru (bezpečnost práce)

Rozsah účasti jednotlivých dotčených orgánů je dán specifikou stavby jejím umístěním a druhem a rozsahem stavby, která je dotčenými orgány posuzována. Výše uvedený výčet dotčených orgánů je absolutní přehled všech dotčených orgánů, který se u jednotlivé stavby téměř nikdy nevyskytne v tomto rozsahu.

Rozporná stanoviska dotčených orgánů jsou řešena v dohodovacím řízení. Nedojde-li k dohodě, řeší rozpor na návrh nadřízených orgánů dotčených orgánů vláda.

### **3.3.5 Právní moc**

Pro úspěšné zakončení celého procesu povolování stavby je nutné ještě jeden neméně důležitý krok a tím je nabytí právní moci dokumentů (Ondruš, 2005, 515s.).

Správní řád řeší problematiku právní moci následujícím způsobem.

(Správní řád §73)

(1) Nestanoví-li tento zákon jinak, je v právní moci rozhodnutí, které bylo oznámeno a proti kterému nelze podat odvolání.

(2) Pravomocné rozhodnutí je závazné pro všechny účastníky a pro všechny správní orgány; ustanovení § 76 odst.3 věty poslední tím není dotčeno. Pro jiné osoby je pravomocné rozhodnutí závazné v případech stanovených zákonem v rozsahu v něm uvedeném. Pravomocné rozhodnutí o osobním stavu je závazné pro každého. Jestliže je pro práva a povinnosti účastníků určující právo k movité nebo nemovité věci, je pravomocné rozhodnutí závazné i pro právní nástupce účastníků.

V podstatě je tedy rozhodnutí pravomocné v tom případě, pokud lhůta určená účastníkům řízení pro podání opravného prostředku uplynula marně. Dnem právní moci je pak následující den po marném uplynutí posledního dne lhůty účastníkovi, kterému bylo rozhodnutí oznámeno jako poslednímu.

## 4 PŘÍPADOVÁ STUDIE

Proces inženýrské činnosti nutný pro zajištění legislativního povolení stavby, je nutno chápat jako činnost, která má za úkol připravit všechny nutné podklady k tomu, aby byly vytvořeny takové podmínky, které Stavebnímu úřadu dovolí vydat Stavební povolení. Jak v procesu inženýrské činnosti při vydání Územního rozhodnutí, tak i Stavebního povolení lze postupovat standardním způsobem, nebo využít alternativní metodu.

Vzhledem ke složitosti a rozsáhlosti celé problematiky se tato bakalářská práce bude zabývat jen porovnáním varianty standardní a alternativní při vydání Stavebního povolení.

### 4.1 PROFIL SPOLEČNOSTI

Firma Stavex byla založena v roce 1991. Předmětem podnikatelské činnosti této firmy bylo zpočátku provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování a inženýrská činnost v investiční výstavbě. Později se náplň činnosti firmy rozšířila o inženýrskou činnost v investiční výstavbě. Ta v sobě zahrnuje různé činnosti s výstavbou související. Je to jednak legislativní proces povolování stavby, o kterém pojednává tato bakalářská práce, dále pak provádění technického dozoru stavby (jinak také Stavební dozor) a také činnost koordinátora bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Vzhledem ke zvýšení četnosti poptávky, ke kterému došlo v období Stavebního boomu, se firma Stavex specializovala pouze na inženýrskou činnost v investiční výstavbě, která je také od roku 2005 jejím hlavním předmětem podnikání. Čtrnáctiletá zkušenost firmy s prováděním staveb pak umožňuje lépe analyzovat důsledky, jaké délka povolovacího procesu stavby bude mít pro investora.

Od roku 2005 se firma Stavex podílela na výstavbě průmyslových závodů na výrobu plastových součástí pro automobilový průmysl, výstavbě skladovacích hal, výstavbě hypermarketů a nákupních center, rekonstrukci administrativních budov a v neposlední řadě také na výstavbě rodinných domů.

V roce 2006 oslovila firmu Stavex developerská společnost InterCora, spol. s r. o., která chtěla využít předchozích zkušeností a kontaktů v místě sídla firmy k realizaci svých investic. Právě dobrá znalost místních poměrů a mnohdy i osobní vazby na osoby zainteresované na celém procesu jsou hlavními faktory, které ovlivňují rychlost celého

procesu povolení stavby. Od tohoto roku také firma s touto společností velice úzce spolupracuje a podílí se na řadě jejích developerských projektů.

Firma InterCora má své sídlo v Plzni (Interní materiály firmy InterCora). Pozemek, na kterém stojí sídlo společnosti, je typický pro obchodní filozofii společnosti InterCora. Pozemek se nachází nedaleko centra a je na něm provozován velký samoobslužný obchodní dům. Vedle tohoto domu pak nabídku doplňuje několik bankovních filiálek, gastronomických podniků, prodejny elektro, lékárna, lékařský dům, a restaurace McDonald's Drive In. Česko-bavorský developer v České republice navrhl a pronajal již více než 250 nákupních center a obchodních jednotek

Developerská skupina pro maloobchodní nemovitosti InterCora působí na českém trhu od roku 1991. Zabývá se především získáváním pozemků v místech bývalých nefunkčních průmyslových a výrobních areálů, výstavbou a pronájmem nemovitostí především pro maloobchod. Jedná se zejména o nájemní jednotky, ve kterých jsou realizovány prodeje spotřební elektroniky, oděvů, obuvi, drogerie, nábytku, hraček, zahradních potřeb, stavebnin, bytových doplňků a sanitárních doplňků. V jejich nájemních prostorech najdou uplatnění také pobočky bankovních ústavů.

## **4.2 PROCESY INŽENÝRSKÉ ČINNOSTI**

Při předprojektové přípravě celého projektu a zvláště pak při projednávání projektové dokumentace stavby, existují různé přístupy k řešení celé problematiky. V následujících kapitolách budou jednotlivé přístupy podrobně charakterizovány.

### **4.2.1 Charakteristika standardního postupu**

Klasický postup spočívá ve zpracování kompletní projektové dokumentace, která se jako celek předkládá k vyjádření. Tento způsob je zvolen většinou v případech, kdy projekční kancelář nemá s investorem nebo generálním dodavatelem stavby ve smlouvě o dílo inženýrskou činnost a je zodpovědná pouze za konstrukční a věcné řešení stavby. V tomto případě neexistuje žádný stimulační nástroj k tomu, který by vedl projektanta k racionalizaci všech souvisejících procesů. Projektant je většinou zaplacen za zhotovení projektové dokumentace pro Územní rozhodnutí a Stavební povolení. Pokud tuto

dokumentaci odevzdá objednateli k projednání, nastává u něj nárok na úhradu. Tato dokumentace pak putuje k jednotlivým dotčeným orgánům a účastníkům řízení, které tuto dokumentaci připomínají, projektant ji pak musí upravovat, tisknout a následně pak znovu předkládat k posouzení. Tímto způsobem vznikají velké časové prodlevy, které ve svém konečném důsledku vedou k finančním ztrátám jak projektanta, kterému se oddaluje termín úhrady za dodanou projektovou dokumentaci, tak investora, pro kterého však má časový posun zprovoznění objektu daleko vážnější finanční důsledky. Pro projektanta není tato finanční ztráta tak velká, jelikož finanční prostředky termínově vázané smlouvou o dílo, nedosahují takové výše.

Pro investora je tato situace diametrálně odlišná. Objem prostředků vázaných stavbou je poměrně značný a celou investici finančně zajišťuje většinou pomocí úvěru. Je prvořadým zájmem investora mít výnos z nájemních prostor co nejdříve. Jakékoliv zrychlení tohoto procesu pak umožňuje zkrácení doby splácení úvěru a tím dřívější dosahování zisku z investovaných prostředků. Proto investor, který je s problematikou inženýrské činnosti dostatečně seznámen, využívá všech možností, jak tohoto zkrácení procesu dosáhnout. Variantou, která se nabízí jako velmi efektivní, je intenzivní předprojektová příprava. Tato činnost spočívá v předjednání částečné projektové dokumentace s dotčenými orgány a účastníky řízení. Ve své podstatě se jedná o intenzivní komunikaci s konkrétními osobami. Anonymní odevzdání žádosti na podatelnu, bez předchozí konzultace s osobou, která se bude projednáváním dokumentace zabývat, přináší časové prodlevy, které mají vliv na termín vydání souhlasu.

#### **4.2.2 Charakteristika optimalizovaného postupu**

V optimalizovaném případě se ještě ve fázi rozpracovanosti projektové dokumentace a ještě před její kompletností, osoba pověřená inženýrskou činností obrátí na jednotlivé dotčené orgány a účastníky řízení s dotazem na rozsah požadované dokumentace. Mnohdy dotčené orgány a účastníci řízení totiž nepotřebují ke svému stanovisku dokumentaci kompletní, ale pouze tu část, která řeší příslušnou problematiku oslovených orgánů a účastníků řízení. Mnohdy postačí pouze koordinační situace stavby, která řeší napojení stavby na inženýrské sítě (vodovod, kanalizace, elektrická energie, plyn, telefon, centrální zdroj tepla) a napojení na místní komunikace. K této grafické části se připojí také technická zpráva, která detailně popisuje stavbu a jednotlivá možná problematické body při

výstavbě. Tato forma přípravy je také pro projektanta ekonomicky velice výhodná, neboť finanční náklady na výtisky a kompletaci projektových dokumentací, ale hlavně všechny jejich následné změny podle připomínek dotčených orgánů a účastníků řízení, jsou finančně a časově náročné. Tento model však vyžaduje opravdu osobní a aktivní přístup odpovědné osoby k celé problematice. V praxi je to mnohdy tak, že pokud se s příslušným pracovníkem dotčeného orgánu nebo účastníkem řízení osoba pověřená inženýrskou činností dohodne na termínu osobní schůzky, obdrží často hned i stanovisko nebo případné připomínky k projektové dokumentaci. Ty pak neprodleně sdělí projektantovi, který je zapracuje do dokumentace a k projednání je pak předávána projektová dokumentace prakticky již předem odsouhlasená. Při tomto modelu inženýrské činnosti velmi záleží na způsobu osobní komunikace a aktivním přístupu, který má ve svém konečném efektu pro investora velmi příznivý finanční dopad.

Tímto způsobem lze proces legislativního povolení stavby zkrátit jak u vydání Územního rozhodnutí, tak i Stavebního povolení. Z realizovaných zakázek, které byly takovýmto způsobem projednávány se potvrdilo, že lze dosáhnout zkrácení doby celého procesu v rozmezí od 42 až 63 dnů. Toto zkrácení lze dosáhnout jak při projednávání Územního rozhodnutí, tak i u Stavebního povolení. Přesnou dobu zkrácení však nikdy nelze určit předem, neboť každá zakázka je jiná a požadavky správců sítí, dotčených orgánů a ostatních účastníků řízení se nedají předem specifikovat.

### **4.3 PROCESY NABYTÍ PRÁVNÍ MOCI VYDANÉHO STAVEBNÍHO POVOLENÍ**

Dalším úsekem v procesu povolení stavby, kde lze v procesu projednávání projektové dokumentace zkrátit potřebnou dobu pro legislativní povolení stavby, je moment nabývání právní moci příslušných souhlasů. Proces nabytí právní moci má svá zákonem stanovená pravidla.

#### **4.3.1 Charakteristika standardního procesu nabytí právní moci**

Standardní způsob je takový, že po vydání Stavebního povolení Stavebním úřadem, rozešle Stavební úřad toto povolení účastníkům řízení (viz Stavební zákon §69). Ti mají po doručení určitý čas na to, aby sdělili Stavebnímu úřadu své námítky. Pokud žádné námítky

nejdou, anebo jsou Stavebním úřadem prohlášeny za neoprávněné, nabývá Stavební povolení právní moci. V praxi to znamená, že celková doba nutná pro nabytí právní moci se skládá z několika časových úseků. Po doručení posledního účastníku řízení má účastník 15 dnů na vznesení námitek. Pokud nemůže být zásilka z jakéhokoliv důvodu doručena, považuje se pak 10 den od pokusu o doručení za doručenou. Dokument tak nabývá právní moci až 26 den po vydání.

#### **4.3.2 Charakteristika procesu nabytí právní moci veřejnou vyhláškou**

Dalším způsobem, jak dosáhnout nabytí právní moci je veřejnou vyhláškou (v případě velkého počtu účastníků řízení). Příslušný dokument se vyvěsí se na úřední desce po dobu 15 dnů, aby se s ním mohli seznámit všichni účastníci řízení. Poslední patnáctý den je tak i dnem doručení. Šestnáctý den se z úřední desky sejme. Od tohoto dne se počítá 15-ti denní lhůta na odvolání. Pokud se nikdo z účastníků řízení neodvolá a nevznese námitky, které by bylo možno brát za formu odvolání, nabývá dokument právní moci. V tomto případě nabývá tedy dokument právní moci 31 den po vydání.

#### **4.3.3 Charakteristika optimalizovaného procesu nabytí právní moci**

Alternativou k předchozím způsobům je osobní doručení účastníkům řízení s možností vzdání se práva odvolání. Toto řešení znovu vyžaduje osobní nasazení, neboť osoba vykonávající inženýrskou činnost si musí tento postup s dostatečným předstihem domluvit se všemi účastníky řízení. Po vydání Stavebního povolení pak s tímto povolením a tiskopisem potvrzujícím vzdání se práva odvolání, osobně kontaktuje všechny účastníky řízení, které mu tento úkon svým podpisem potvrdí. Potvrzené dokumenty doručí na Stavební úřad, který následně potvrdí na Stavebním povolení nabytí právní moci.

Tento způsob projednání lze uskutečnit, i v případě kdy je počet účastníků řízení větší. Na základě zkušeností z dříve realizovaných zakázek, se doba potřebná pro tuto činnost vždy pohybovala do pěti pracovních dnů.

## 4.4 VZOROVÁ SITUACE INŽENÝRSKÉ ČINNOSTI

Jako vzorový případ pro ostatní stavby, které splňují námi stanovená kritéria, je možno považovat jednu ze staveb, kterou firma STAVEX získala jako svoji zakázku pro realizaci kompletní inženýrské činnosti. Jedná se o stavbu: „Novostavba C.I.Centrum Mariánské Lázně“. Obchodní centrum ke komerčnímu využití o celkové ploše 3.272m<sup>2</sup>, jehož součástí je soubor osmi nájemních jednotek. Své prodejní plochy zde našli následující nájemci: KIK, Expert elektro, Dračík, Thorn, CCC boty, DM drogerie, Poštovní spořitelna, Bufet-rychlé občerstvení. Obchodní centrum bylo realizováno na místě zbořeniště, na kterém dříve podnikaly firmy: Technický a dopravní servis, s.r.o. a Zahradní a parková spol. s r.o. Toto obchodní centrum odpovídá svojí povahou druhu stavby, na kterou musí být před vydáním Stavebního povolení vydáno také Územní rozhodnutí. Proto je možno využít tento projekt jako vzorový.

### Zkratky:

PD	.....	Projektová dokumentace
DÚR	.....	Projektová dokumentace pro územní řízení
DSP	.....	Projektová dokumentace pro stavební řízení
TZ	.....	Technická zpráva
ZTI	.....	Zdravotně technické instalace

**Tabulka č.1 Stav projednávání projektové dokumentace stavby**

Poř. číslo	Adresát	Datum přijetí žádosti	Datum vyřízení žádosti	Způsob předání žádosti	Rozsah PD
1	Stavební úřad Mar.Lázně	2.3.	24.3.	Osobně	Kompletní DSP Paré č.1 a 2
2	Městský úřad – souhrnné stanovisko	14.2.	28.2.	Osobně	Kompletní DSP
3	Dalkia Mar.Lázně	14.2.	22.2.	Osobně	Kompletní DSP
4	Hasičský záchranný sbor Územní odbor Cheb	14.2.	28.2.	Osobně	Kompletní DSP
5	CHEVAK, a.s. Cheb	7.1.	2.3.	Osobně	PD ZTI Technická zpráva
6	KHS Karl.kraje – ÚP Cheb	14.2.	21.2.	Osobně	Kompletní DSP
7	SŽDC – Správa dopravní cesty Karlovy Vary	9.1.	14.1.	Osobně	Koordinační situace, Technická zpráva



8	České dáhy a.s. RSM Ústí nad Labem	25.1.	10.2.	Poštou	Koordinační situace, Technická zpráva
9	Správa CHKO SL	25.1.	6.2.	Osobně	Koordinační situace, pohledy, Technická zpráva
10	ČEZ Distribuce a.s.	7.1.	7.1.	Elektronicky	
11	ČEZ ICT Services	7.1.	7.1.	Elektronicky	
12	Telefónica Czech Republic	7.1.	7.1.	Elektronicky	
13	RWE Distribuční služby	7..1.	13.2.	Elektronicky	
14	Drážní úřad, sekce stavební, oblast Plzeň	7.1.	13.2.	Osobně	Koordinační situace 2x, Technická zpráva
16	Žádost o kácení	12.1.	20.1.	Osobně	Koordinační situace, T.Z., specifikace dřevin
17	Ministerstvo zdravotnictví ČR Český inspektorát lázní a zřidel	10.1.	3.2.	Poštou	Koordinační situace, řezy, průvodní souhrnná technická zpráva, sítě

*Zdroj: vlastní zpracování dle skutečné předlohy*

#### 4.4.1 Vyhodnocení tabulky:

Z uvedené tabulky vyplývá, že termín pro vydání souhlasu s projektovou dokumentací, nebo vyjádření k sítím byl vždy před uplynutím zákonné lhůty (30 dnů), a to převážně v čase, který se přibližně rovnal polovině této lhůty.

Pouze v jednom případě u správce kanalizační a vodovodních sítí CHEVAK (barevně zvýrazněno), byla doba nutná pro souhlas s projektovou dokumentací 55 dnů. Takto dlouhá časová lhůta pro vydání souhlasu s projektovou dokumentací byla způsobena tím, že souhlas s projektovou dokumentací pro Územní řízení (DÚR) vydávala osoba, která celou dokumentaci posuzovala v zásadě pouze rámcově, v rozsahu nezbytně nutném pro Územní řízení. To znamená, že se vyjadřovala pouze k tomu, zda bude možno napojit objekt na stávající kanalizační a vodovodní síť. V momentě žádosti o vyjádření k projektové dokumentaci pro Stavební povolení (DSP), se k této dokumentaci vyjadřuje specialista, který řeší podrobně možnosti napojení.

V tomto konkrétním případě se ukázalo, že napojení na vodovodní řad bude bez problémů, avšak kanalizační řad je v takové hloubce, že bude nutno při realizaci přípojky do kanalizační stoky, stavební jámu staticky zabezpečit proti sesuvu zeminy do výkopu. Na základě následně provedeného geologického průzkumu v místě napojení kanalizace se potvrdilo, že právě v tomto prostoru jsou zeminy značně nesourodé, což by mělo za

následek vznik nebezpečné situace při výkopových pracích. Z tohoto důvodu bylo nutno zpracovat doplněk k projektové dokumentaci, který by tento problém montáže vyřešil. Po zpracování tohoto dodatku, jehož součástí je technická zpráva řešení, statický výpočet a výkres tvaru pažení výkopové jámy, byl tento dodatek opětovně předložen k vyjádření na správce kanalizační sítě CHEVAK. Ten pak toto opatření vyhodnotil jako dostačující a s projektovou dokumentací pro stavební povolení souhlasil.

Z tohoto vyplývá, že pokud by byla inženýrská činnost prováděna standardním způsobem a žádost o vyjádření by byla podána až v momentě obdržení kompletní projektové dokumentace, tzn. 14. 2. 2011 a ne v předstihu 7. 1. 2011, byl by termín obdržení posledního souhlasu, v tomto případě správce kanalizační sítě CHEVAK, posunut z 2. 3. 2011 na 25. 3. 2011. Jednalo by se tedy o zpoždění v trvání 23 dnů.

Schéma č.1

Flowchart standardního procesu vydání Stavebního povolení

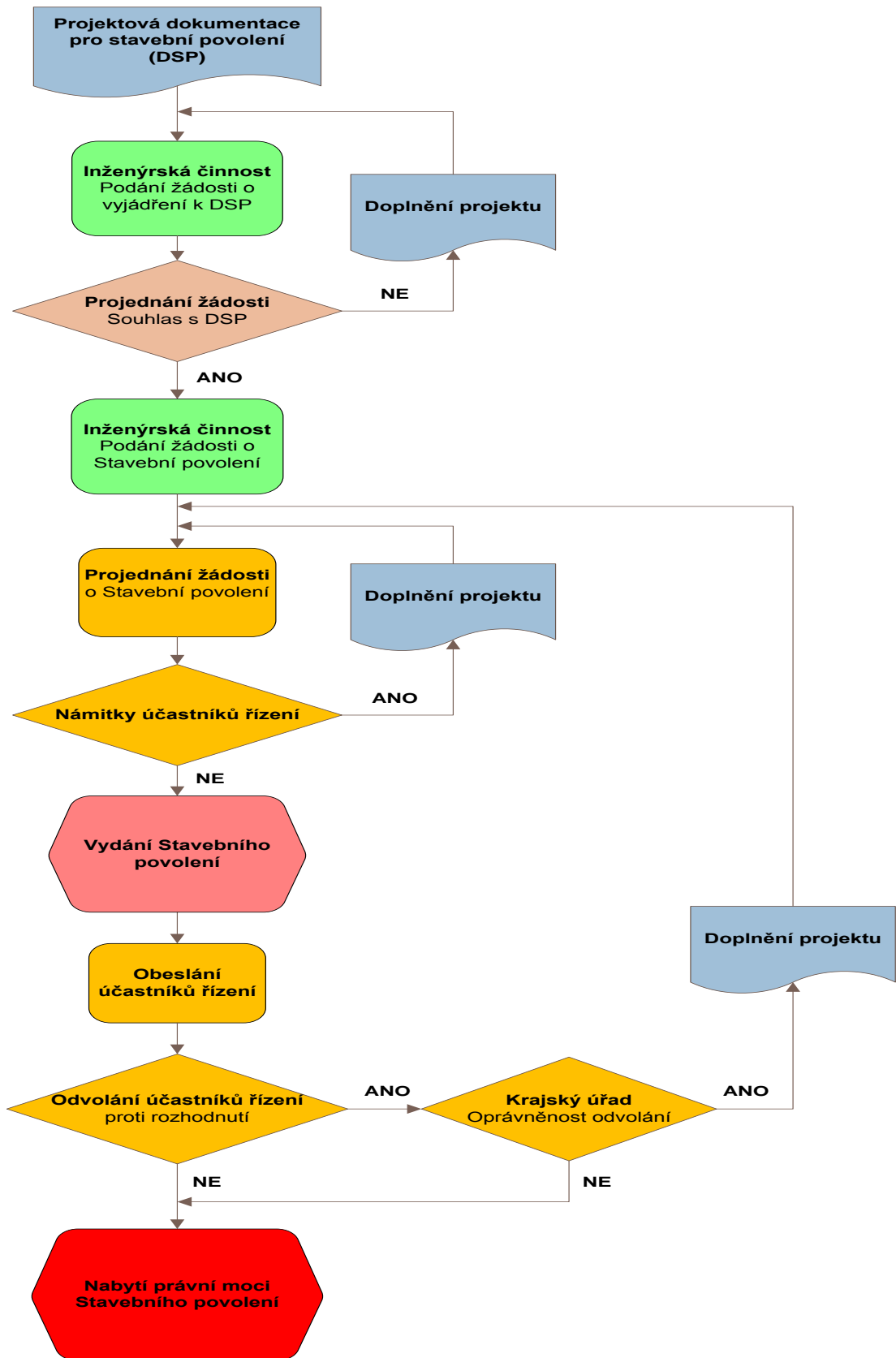
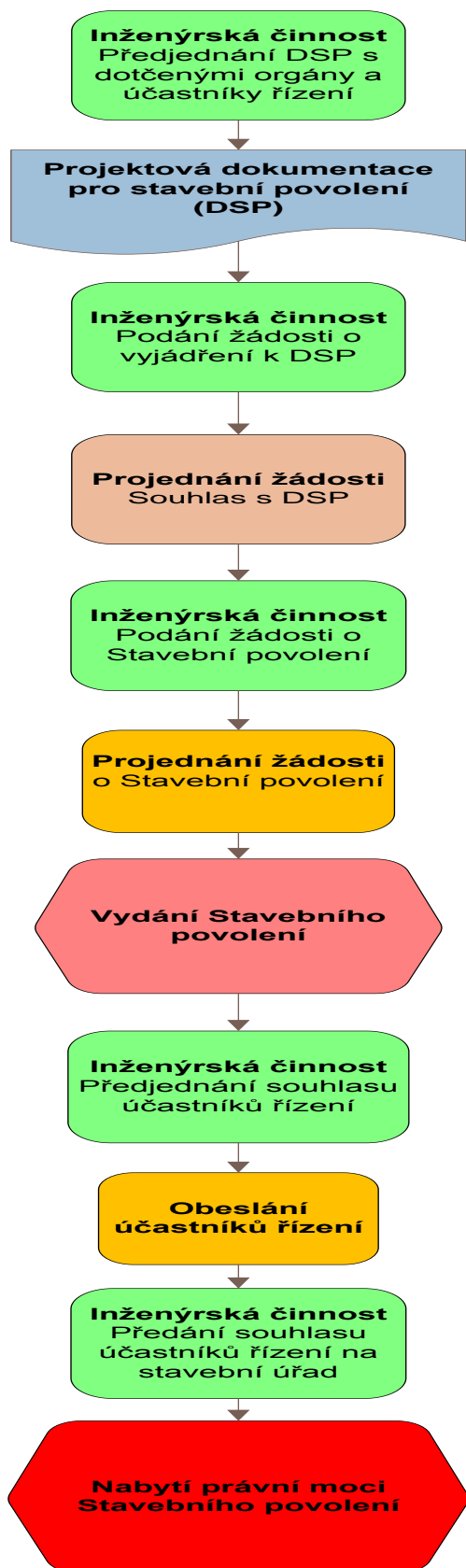


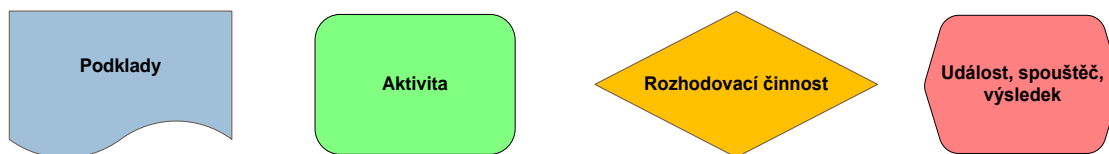
Schéma č.2

Flowchart optimalizovaného procesu vydání Stavebního povolení



### Schéma č.3

#### Symbole vývojových diagramů



#### 4.4.2 Vyhodnocení vývojových diagramů

Pokud porovnáme variantu standardní s optimalizovanou variantou, je patrné, že nárůst aktivity v podobě inženýrské činnosti, má za následek absolutní vyloučení rozhodovacích činností, se kterými je vždy spojeno nebezpečí časové prodlevy. V případě standardního postupu může před vydáním Stavebního povolení dojít k tomu, že pokud se některý z účastníků z jakéhokoliv důvodu proti vydání rozhodnutí odvolá, bude se muset odvoláním zabývat nadřízený orgán Stavebního úřadu, kterým je v tomto případě Krajský úřad. Celý proces se tak vrátí prakticky na začátek, což by mělo pro investora zásadní dopad v oddálení zahájení termínu výstavby.

## 4.5 NABYTÍ PRÁVNÍ MOCI STAVEBNÍHO POVOLENÍ

Dalším důležitým momentem je nabytí právní moci Stavebního povolení. V následující tabulce je opět popsán rozdíl mezi standardním a optimalizovaným postupem tak, jak v tomto konkrétním případě probíhal.

**Tabulka č.2 Projednávání nabytí právní moci Stavebního povolení**

Způsob projednávání	Zahájení řízení	Ukončení řízení	Odeslání	Odvolání	Převzetí SP	Vzdání se práva odvolání	Nabytí právní moci SP
Standardní	3.3. 2011	4.4. 2011	5.4. 2011 (+10 dnů na doručení)	15.4. 2011 (+15 dnů na odvolání)			2.5. 2011
Optimalizované	3.3. 2011	24.3. 2011			25.3. 2011	4.4. 2011	5.4. 2011

*Zdroj: vlastní zpracování dle skutečné předlohy*

#### 4.5.1 Vyhodnocení tabulky

Z uvedené tabulky vyplývá, že časový rozdíl mezi standardním postupem, který je ještě výhodnější než vyhláškou, a optimalizovanou variantou dosahuje hodnoty 30 dnů.

### 4.6 CELKOVÉ VYHODNOCENÍ

#### 4.7 ČASOVÁ ÚSPORA

Jak vyplývá z předchozích vyhodnocení projednávání projektové dokumentace pro Stavební povolení a nabytí právní moci Stavebního povolení, celkový rozdíl mezi oběma variantami je dán součtem obou těchto rozdílů.

$$23 + 30 = 53 \text{ dny.}$$

V tomto konkrétním případě to znamená, že celkový rozdíl je roven 53 dnům. Investor tak bude moci začít splácet svůj úvěr o 53 dnů dříve, respektive doba nutná pro splacení úvěru se o tuto hodnotu zkrátí. Co tato časová úspora znamená ve finančním ohodnocení je podrobně rozepsáno v následujícím oddílu.

### 4.8 FINANČNÍ EFEKT

#### 4.8.1 Hrubý finanční efekt

Pokud bychom si chtěli časovou úsporu převést do hodnoty hrubého finančního efektu, který toto zkrácení správního řízení bude pro investora mít, musíme časovou úsporu vložit do následujícího vzorce.

$$F_h = T * N_d * S$$

$F_h$	- hrubý finanční efekt	
$T$	- časová úspora	53 dny
$N_d$	- denní nájemné	8,30 Kč/m <sup>2</sup>
$S$	- plocha nájemních jednotek	3.272 m <sup>2</sup>

$$F_h = T * N_d * S$$

$$F_h = 53 * 8,30 * 3.272 = 1,439.353,- \text{ Kč}$$

**Hrubý finanční efekt se rovná částce 1,439.353,- Kč**

#### **4.8.2 Náklady inženýrskou činností**

Abychom zjistili skutečný čistý finanční efekt celého procesu, který bude optimalizovaná varianta pro investora mít, je nutné ještě odečíst od hrubé finanční úspory náklady, které s optimalizovaným způsobem projednávání firma provádějící inženýrskou činností měla. Náklady na tuto zvýšenou aktivitu se mohou stanovovat různým způsobem. Buď si firma stanoví procentuální podíl, který se většinou odvozuje z celkových nákladů stavby, nebo si s objednatelem dohodne hodinovou sazbu. Rozhodnutí, pro kterou variantu výpočtu odměny se firma zajišťující inženýrskou činností rozhodne, zcela závisí na finančním objemu stavby. Ne vždy bývá cena stavby přímo úměrná komplikovanosti procesu povolování. Mnohdy se u zdánlivě jednoduché stavby vyskytne problém takového rázu a náročnosti řešení, že se doba pro vyřízení povolení prodlouží nad rámec finanční rentability pro inženýrskou organizaci.

Zpravidla je však možno konstatovat, že u staveb s rozsahem nad 10,000.000,- Kč je výhodnější použít procentuálního podílu z celkových nákladů stavby.

Obvyklá odměna za inženýrskou činností byla i u předešlých zakázek stanovena jako 0,2 procentní podíl z celkových nákladů stavby.

V našem vzorovém příkladě byla po předchozích konzultacích s investorem smluvně potvrzena odměna za optimalizovanou variantu inženýrské činnosti ve výši 0,4% z celkových nákladů stavby. Pro získání finanční hodnoty nákladů na optimalizovanou inženýrskou činností dosadíme do následujícího vzorce.

$$N_o = C * K$$

$N_o$  - Optimalizované náklady

$C$  - Celková cena investice 60,000.000,- Kč

$K$  - Konstanta 0,4%

$$N_o = C * K$$

$$N_o = (60,000.000 * 0,4) / 100 = 240.000,- \text{ Kč}$$

**Náklady na optimalizovanou inženýrskou činnost se rovnají částce 240.000,- Kč**

### 4.8.3 Čistý finanční efekt

Jak vyplývá z předešlých výpočtů, náklady na optimalizovanou formu inženýrské činnosti netvoří ani jednu desetinu z částky hrubého finančního efektu  $F_h$ . To je možné považovat za velice dobrý výsledek. Abychom získaly čistý finanční efekt, který bude optimalizovaná forma inženýrské činnosti pro investora mít, dosadíme hodnoty získané předešlými výpočty do následujícího vzorce.

$$F_o = F_h - N_o$$

$F_h$	- hrubý finanční efekt	1,439.353,- Kč
$N_o$	- optimalizované náklady	240.000,- Kč

$$F_o = F_h - N_o$$

$$F_o = 1,439.353 - 240.000 = 1,199.353,- \text{ Kč}$$

**Čistá finanční efekt se rovná částce 1,199.353,- Kč**

**Tabulka č.3: Čistý finanční efekt**

Hrubý finanční efekt	Optimalizované náklady	Čistý finanční efekt
1,439.353,- Kč	240.000,- Kč	<b>1,199.353,- Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle skutečné předlohy*

Výsledná částka čistého finančního efektu potvrzuje, že použití optimalizované varianty při legislativním projednávání stavebního povolení je výhodnější, než projednávání standardním způsobem. Aktivní činnost osoby provádějící inženýrskou činnost tak značným způsobem přispěje k tomu, že finanční efekt je pro investora zásadní. Umožní investorovi posunutí termínu počátku splácení úvěru a tím může dojít k dřívějšímu



vyrovnání finančních závazků. Finanční přínosy jsou pro všechny aktéry v procesech výstavby jedním z hlavních ukazatelů, proč se snaží o urychlení počátku realizace investice. Zvláště pak pro developerskou firmu, která svoje závazky vůči bankám splácí z vybraných nájmů z pronajatých obchodních jednotek

#### **4.9 PŘÍNOS PRO PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE**

Další ne nepodstatnou úsporou je snížení finančních nákladů pro projekční kanceláře. Z tabulky č.1 můžeme vyčíst následující údaje. Namísto 13-ti kompletních výtisků projektové dokumentace pro stavební povolení (DSP), kterých by bylo potřeba při standardním způsobu inženýrské činnosti, při použití optimalizované varianty se tento počet snižuje na pouhých 6 kompletů. A to se jedná o ideální variantu, kdy by proces projednávání nebyl narušen vznesením připomínek k projektu. V tomto případě by se pracnost a tím náklady na změnu všech kompletních projektových dokumentací mnohonásobně zvýšila.

#### **4.10 PŘÍKLADY STAVEB S VYUŽITÍM ALTERNATIVNÍ METODY INŽENÝRSKÉ ČINNOSTI**

- OLHO -Technik s.r.o., Janovice nad Úhlavou – 59 dnů
- Intertell s.r.o, Janovice nad Úhlavou – 53 dny
- O.C. Škodovka I.etapa, Klatovy – 48 dnů
- Pekárny a cukrárny a.s. Klatovy – 42 dny
- O.C. AREA Bory, Plzeň – 52 dny
- O.C. Škodovka II.etapa, Klatovy – 55 dnů
- Intertell s.r.o, II.etapa, Janovice nad Úhlavou – 46 dnů

I když jsou tyto již dříve realizované zakázky z hlediska finanční náročnosti mnohdy neporovnatelné, můžeme si z časového hlediska vyjádřit průměrnou úsporu. Tu vypočítáme jednoduchým aritmetickým průměrem.

Ten dosahuje hodnoty 50,71 dne.

Můžeme tedy potvrdit, že dosažená časová úspora v našem vzorovém případě dosahuje mírně nadprůměrné hodnoty již dříve realizovaných projektů.

## 5 ZÁVĚR

Na základě získaných výstupů z této bakalářské práce a zkušeností firmy Stavex z předchozích zakázek vyplývá, že aktivní přístup firem zabývajících se inženýrskou činností, může zásadním způsobem ovlivnit časový průběh legislativního povolování stavby. Tento nestandardní přístup přináší ve svém konečném důsledku velké úspory investorům v podobě zkrácení doby výstavby, která má přímou souvislost s finanční návratností projektu. V podnikatelské praxi firmy Stavex se ukázalo, že mnohdy nejsou investorům takovéto zásadní skutečnosti známy a jsou objasněny často až těsně před samotným podpisem smlouvy o dílo mezi investorem a firmou zajišťující inženýrskou činnost. V současné době, kdy dochází díky ekonomické stagnaci k zásadnímu útlumu stavební výroby a všech odvětví a činností se stavebnictvím spojených, je otázka zlevnění developerských projektů o to víc aktuálnější. A právě optimalizovaná metoda, legislativního povolování staveb, popsaná v této bakalářské práci, je jedním z nástrojů, který dokáže celou investici podstatným způsobem zlevnit a zajistit tak developerům, nebo výrobním firmám, které se rozhodly rozšířit svoji výrobu v nově postavených prostorech, rychlejší návrat jejich investice.

Projekčním kancelářím pak optimalizovaný proces inženýrské činnosti přináší úsporu časovou, kdy se tyto subjekty nemusí zabývat připomínkami účastníků řízení a upravovat kompletní projektovou dokumentaci, ale pouze dílčí složky. Také počet kompletní projektové dokumentace nutné pro inženýrskou činnost se rapidně snižuje. Z tohoto důvodu je tedy vhodné, aby projekční kanceláře, pokud chtějí inženýrskou činnost zahrnout do své zakázky, věnovaly předprojektové přípravě maximální možnou pozornost. Pokud tuto činnost v rozsahu dodávky nemají, bylo by vhodné na tuto skutečnost upozornit investora, respektive firmu pověřenou inženýrskou činností.

V neposlední řadě pak i pro státní správu, reprezentovanou Stavebním úřadem, znamená optimalizovaná varianta inženýrské činnosti snížení administrativy. Stavební úřad se nemusí zabývat připomínkami, které by v případě projednávání projektové dokumentace pro stavební povolení formou standardního postupu vzešly a musely by být znovu projednávány a řešeny. Tím by se orgán státní správy zahlcoval zbytečnými problémy. Stavební úřad se tak může plně soustředit na svoji činnost, důležité úkoly nebo problémy zásadního charakteru.

## 6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BASL, J., TŮMA, M., GLASL, V., *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2002. 140 s. ISBN 80-7082-936-2.
- BROŽOVÁ, Helena., *Rozhodovací modely a znalostní management*, Elektronická skripta ČZU v Praze, 2006 URL: [http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul\\_key=78](http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul_key=78)
- BROŽOVÁ, H., HOUŠKA, M. *Základní metody operační analýzy*, ČZU v Praze, 2002, 244 s., ISBN 80-213-0951-2
- DOLEŽAL, J., MAREČEK, J., SEDLÁČKOVÁ, V., SKLENÁŘ, T., TUNKA, M., VOBRÁTILOVÁ, Z. *Nový stavební zákon v teorii a praxi*. LINDE Praha, a.s., Právnické a ekonomické nakladatelství, 2005. 703 s. ISBN 80-7201-626-1.
- FIALA, J.; MINISTR, J., *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická Univerzita, 2003. 109 s. ISBN 20-248-0500-6
- FÍŠER, Ondřej., *Metody zvyšování účinnosti podnikových procesů*. Bakalářská práce, ČZU Praha 2010, 64 s., Fakulta provozně ekonomická, Katedra systémového inženýrství.
- Interní materiály společnosti InterCora spol.s r.o.
- KRYŠPÍN, Luděk., *Ekonomika procesně řízených organizací*. 1. vyd. Praha, Oeconomica, 2005. 54 s. ISBN 80-245-0965-2
- KUBÁLEK, T., KUBÁLKOVÁ, M. *Microsoft Visio 2007 jednoduše*. Brno: Computer Press, 2007. 152 s. ISBN 80-251-1883-2.
- ONDRUŠ, Radek., *Správní řád*. LINDE Praha, a.s., Právnické a ekonomické nakladatelství, 2005. 515 s. ISBN 80-7201-523-0.
- ŘEPA, Václav., *Podnikové procesy - procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4.
- ZÍSKAL, J., BROŽOVÁ, H., *Systémová analýza a modelování I. – 1. díl*, Skripta PEF ČZU, Praha 1998, 154s.
- Ministerstvo pro místní rozvoj: <http://www.mmr.cz/>
- VOLEK, Jindřich., *Metody a nástroje zlepšování procesů*, 2005.  
<http://katedry.fimmi.vsb.cz/639/qmag/mj38-cz.htm>

## **7 SEZNAM OBRÁZKŮ, SCHÉMAT A TABULEK**

Obrázek č. 1: znalost - zkušenost – činnost	15
Obrázek č. 2: fáze měkké systémové metodologie	15
Obrázek č. 3: Proces	18
Obrázek č. 4: Hierarchický rozklad procesu	19
Obrázek č. 5: Metodika regulace procesu	19

### **Seznam schémat**

Schéma č.1: Flowchard standardního procesu vydání Stavebního povolení	43
Schéma č.2: Flowchard optimalizovaného procesu vydání Stavebního povolení	44
Schéma č.3: Symboly vývojových diagramů	45

### **Seznam tabulek**

Tabulka č.1: Stav projednávání projektové dokumentace stavby	40
Tabulka č.2: Projednávání nabytí právní moci Stavebního povolení	45
Tabulka č.3: Čistý finanční efekt	48