

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

ÚSTAV MANAGEMENTU A EKONOMIE

Romana Machačn

**Vbrov rzen a jeho aplikace u organizace Ředitelství  
Silnic a dálnic ČR**

Selection Procedure and Its Application in the Road and Motorway  
Directorate of the Czech Republic

Bakalrsk práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler CSc., MBA

Olomouc 2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jsem pouze uvedené informační zdroje.

Olomouc 24. dubna 2009

.....

Ráda bych vyjádřila poděkování všem, kteří byli ochotni diskutovat se mnou na danou problematiku a tím mi poskytli cenné informace.

Zvláštní poděkování patří vedoucímu mé práce RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi CSc., MBA za významné rady a firmě ŘSD ČR za podmínky, které mi vytvořila umožněním studia dat.

## **OBSAH**

ÚVOD .....	6
CÍL PRÁCE .....	7
1 ORGANIZACE ŘSD ČR .....	8
1.1 Účel zřízení .....	8
1.2 Základní úkoly .....	9
1.3 Analýza SWOT organizace .....	10
1.4 Analýza PEST organizace .....	11
1.5 Řízení.....	13
1.5.1 Základní principy a pravidla .....	14
1.5.2 Formy řízení, hmotná a nehmotná motivace pracovníků.....	15
1.5.3 Soubor řídicích procesů.....	18
1.6 Reorganizace ŘSD ČR .....	20
2 VYVLASTNĚNÍ.....	21
2.1 Obecná charakteristika a podmínky vyvlastnění.....	21
2.2 Vyvlastňovací řízení.....	23
2.3 Předmět a účel vyvlastnění.....	24
2.4 Rozdíl mezi vyvlastněním a restitucí .....	25

2.5	Praktický případ sporu o pozemky .....	25
3	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ .....	27
3.1	Manažer zakázky.....	27
3.2	Veřejné zakázky .....	29
3.2.1	Evidence zakázek .....	30
3.2.2	Řízení zakázek .....	30
3.2.3	Plánování zakázek .....	30
3.2.4	Zadavatel veřejné zakázky.....	31
3.2.5	Dělení zakázek .....	31
3.3	Financování veřejných zakázek .....	32
3.3.1	Cenové normy .....	32
3.3.2	Zdroje financování .....	33
3.3.3	Projekt spolupráce PPP u financování .....	34
	ZÁVĚR .....	37
	ANOTACE .....	38
	LITERATURA A PRAMENY.....	39
	SEZNAM ZKRATEK.....	40

# ÚVOD

Moje práce pojednává o problematice všech etap výběrového řízení při výstavbě silnic a dálnic.

Vzhledem k neustálým změnám ve fondu dopravní infrastruktury jsem se snažila uvést změny v organizaci Ředitelství silnic a dálnic ČR, které proběhly nejen formou reorganizace personální, ale i změnou v souboru řídicích procesů a v neposlední řadě vznikem nové pozice manažera zakázky.

Dále se zabývám i otázkou vyvlastnění, která je svým způsobem poslední možností vyjednávání odkupu pozemků. Jedná se o akt, kterému se zaměstnanci majetkoprávního oddělení snaží předcházet, ovšem ne vždy je jejich snaha úspěšná a poté je daný krok nezbytný. I v této problematice oblasti se najdou vlastníci pozemků, kteří se snaží své pozice využít. Jako jeden z mnoha příkladů uvádím ve své práci případ jedné farmářky.

Dále se snažím nastítnit průběh výběrového řízení samotného, počínaje evidencí zakázek až po konečný výběr vítězného zhotovitele.

Poukazuji na financování veřejných zakázek a to nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Oblast týkající se financování dopravní infrastruktury je jedním ze základních pilířů výstavby. Stejně tak jako v jiných odvětvích národního hospodářství, i zde, je nejdůležitější otázkou, jak v co nejlepší kvalitě a za příznivou cenu vybudovat nové komunikace. Předmětem časté diskuse je nové zavádění cenových norem, nebo tolik žádaná spolupráce soukromého a veřejného sektoru při výstavbě formou projektu Public-Private-Partnership (PPP).

## CÍL PRÁCE

Cílem mé práce je seznámit čtenáře s problematikou výstavby silnic a dálnic. Ze svých praktických zkušeností a na základě prostudovaných materiálů jsem se pokusila nastínit nejen reorganizaci mé zaměstnavatelské firmy, ale i celkovou inovaci v oblasti výběrového řízení, počínaje prvotní etapou a tou je vyvlastnění, až po uvedení zdrojů financování.

Ve své práci se opírám o osobní znalosti a zkušenosti, jelikož se v dané problematice, byť jen okrajově, pohybuji. Na základě prostudovaných materiálů jsem vytipovala příklady možného řešení, zejména v otázce financování veřejných zakázek a možných forem projektů.

# 1 ORGANIZACE ŘSD ČR

Organizace Ředitelství silnic a dálnic ČR je státní příspěvkovou organizací zřízenou ministerstvem dopravy a spojů na základě Zřizovací listiny ze dne 11.12.1996 v souladu s ustanoveními zákona č. 219/2000 Sb.

## 1.1. Účel zřízení

Organizace byla zřízena za účelem:

- a) hospodaření s dálnicemi a silnicemi I. třídy se součástmi a příslušenstvím, spolu se souvisejícími právy a závazky a souvisejícími pozemky
- b) zabezpečení údržby a oprav dálnic a silnic I. třídy
- c) zabezpečení výstavby a modernizace silnic a dálnic a jejich součástí a příslušenstvím a dalších staveb nutných pro provoz na dálnicích a silnicích a pro jejich údržbu a opravy a pořizování dalšího majetku nutného pro hospodaření s tímto majetkem
- d) zabezpečení a plnění závazků státu, vyplývajících z koncesionářských smluv, uzavřených mezi státem a koncesionáři
- e) sledování a vyhodnocování důsledků rozložení rizik mezi státem a koncesionáři po dobu výstavby, provozování a údržby dálnic
- f) zabezpečování podkladů pro stanovení koncepcí v oblasti silnic a dálnic
- g) zabezpečování činností souvisejících se zakrýváním, odstraňováním a likvidací nepovolených reklamních zařízení na dálnicích a silnicích I. třídy (včetně rychlostních komunikací) a v jejich rozsahu ochranných pásem a plní funkci správce komunikace
- h) zajištění provozu systému výkonového zpoplatnění na vybraných pozemních komunikacích v České republice



## 1.2. Základní úkoly

Ve smyslu Zřizovací listiny plní Organizace zejména tyto základní úkoly:

- a) zabezpečuje realizaci schválené dopravní politiky a koncepce v oblasti silnic I. třídy a dálnic, jejich rozvoj a územní ochranu
- b) spolupracuje s příslušnými orgány státní správy, poskytuje jim podklady a zpracovává stanoviska
- c) zpracovává podklady, návrhu a zdůvodnění pro získání a účelné rozdělení prostředků pro silnice I. třídy a dálnice a dohlíží na jejich hospodárné využití
- d) zajišťuje veškeré činnosti pro přípravu a realizaci výstavby, modernizace a oprav, včetně řádného předání díla následným správcům
- e) zajišťuje jednotnou technickou politiku oboru, podílí se na zpracování technických předpisů a zpracovává podklady
- f) zajišťuje výkon majetkové správy, vedení příslušné majetkové evidence a pasportů a je provozovatelem informačního systému nemovitostí, které jsou součástí pozemních komunikací, nebo jsou dotčeny územní přípravou, nebo výstavbou pozemních komunikací
- g) zajišťuje hlavní prohlídky mostů na silnicích I. třídy
- h) zajišťuje stanovené úkoly v evidenci a statistice silnic I. třídy a dálnic a zajišťuje vydávání silničních map
- i) zabezpečuje informační systém silničního hospodářství včetně silniční databanky a zabezpečuje zimní zpravodajskou službu o sjízdnosti silnic a dálnic
- j) provádí výběrová řízení na pronájem ploch pro obslužná zařízení a jiná zařízení a uzavírá příslušné nájemní smlouvy
- k) provádí poradenskou, konzultační a zkušební činnost v oboru silničního hospodářství a rozbory vývoje silniční nehodovosti včetně návrhu opatření
- l) zabezpečuje svodné činnosti související s výkonem správy a údržby silnic I. třídy a dálnic
- m) zajišťuje úkoly hospodářsko mobilizačních příprav

- n) zajišťuje sklady mostních provizorií
- o) zajišťuje rutinní provoz a rozvoj systému výkonového zpoplatnění na vybraných pozemních komunikacích v České republice

### 1.3. Analýza SWOT organizace

#### **Silné stránky:**

Jedná se o pořádání obchodních a výběrových soutěží. V návaznosti na to, přiděluje zakázky vítězům zmíněných soutěží.

ŘSD ČR disponuje právem uplatňovat reklamace eventuálních závad po dobu 5 let v záruční době.

Organizace je nenahraditelná a nezastupitelná, její nenahraditelnost a nezastupitelnost spočívá v permanentním řízení výstavby nových dálnic a silnic I. tříd a v zajišťování jejich oprav.

#### **Slabé stránky:**

Uspořádání ŘSD podléhá Ministerstvu dopravy ČR. Odměňování zaměstnanců je velmi nízké. Průměrné platy zaměstnanců této organizace jsou pod celorepublikovým průměrem. Vzhledem k závažnosti problematiky týkající se pracovní náplně zaměstnanců a rovněž k rozhodovacím pravomocem je hodnocení jejich práce neadekvátní. Nelze se tedy úplně ztotožnit se slovy Josefa Koubka, který říká: „Hodnocení práce je systematické určování hodnoty každé práce, či pracovní funkce(místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím(místům) v organizaci.“<sup>1</sup>

Vzhledem k závažnosti problematiky se klade důraz na odbornost pracovníků, což znamená jejich celoživotní vzdělávání a zdokonalování.

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, s. 274

**Příležitosti:**

Permanentní potřeba výstavby a celoroční údržby silnic a dálnic.

Vlivem počasí a nadměrným provozem dochází k ničení silnic a dálnic.

Nabídka reklamních ploch a instalace reklam a billboardů kolem silnic a dálnic pro nové firmy.

**Hrozby:**

Mezi nejvýznamnější patří hrozba změny politického systému. V této souvislosti může být ohrožena existence ŘSD.

Podvody při objížďkách mýtných bran.

Krádeže dopravního značení a příslušenství mostů. Tím dochází nejen ke ztrátám, ale zejména k ohrožení zdraví a bezpečnosti všech účastníků silničního provozu.

**1.4. Analýza PEST organizace****Politické vlivy:**

Hrozící nebezpečí, že změna politického systému může ovlivnit působení a existenci organizace.

**Ekonomické vlivy:**

Závislost na státním rozpočtu, dotacích EU.

Často dochází k uvolnění peněz v nevhodném termínu. Práce je pak požadována v technologickém období na konci roku a v důsledku špatného počasí je výstavba značně komplikována.

### **Sociální vlivy:**

Snaha o co nejmenší zásah do ekologického systému krajiny.

Ochrana proti hluku a prašnosti. Je samozřejmostí budování protihlukových stěn, v případě, že hlukové studii nevyhovuje, dochází k eventuální výměně původních oken za okna protihluková.

Výstavba přechodů, mostů pro zvěř.

### **Technologické vlivy:**

Protihlukové bariéry (souvislost se sociálními vlivy).

V rámci výstavby dochází k pravidelným kontrolám na stavbách. Kontroly se týkají např. technické vybavenosti strojního vybavení dodavatelských firem.

### **Vize do budoucna:**

Vize a plány do budoucna počítají s tím, že se zvýší kvalita silnic a dálnic v celé ČR tím, že bude prováděna jejich kontrola. Také se počítá s vyššími dotacemi na výstavbu nových silnic a dálnic. Velké naděje jsou vkládány do projektu PPP, který znamená propojení veřejného a soukromého sektoru. To vše povede k dalším novým komunikacím a tím k lepšímu spojení mezi významnými městy, zkrácení vzdálenosti mezi městy.

## 1.5. Řízení

Činnost Organizace řídí její generální ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr dopravy České republiky. Zastupuje Organizaci v pracovním styku a v komunikaci s veřejností a zastupitelskými orgány, dále při jednání před soudy, orgány státního zastupitelství a správními orgány.

Zástupcem generálního ředitele je výkonný ředitel, který je oprávněn jednat jménem generálního ředitele v plném rozsahu práv a povinností.

Organizace se při svém hospodaření řídí právním řádem České republiky, především pak těmito obecně závaznými právními předpisy:

- a) Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) v platném znění
- b) Zákon č. 219/2000 Sb. o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, v platném znění
- c) Zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách, v platném znění
- d) Zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů

Činnost Organizace je financována z příspěvku, poskytovaného Státním fondem dopravní infrastruktury ( SFDI) na smluvním základě, ze státního rozpočtu ČR, ze zdrojů mezinárodních institucí, případně dalších finančních zdrojů. Organizace je příslušná hospodařit s majetkem České republiky v oblasti silničního hospodářství.

Vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení jsou povinni při řízení Organizace důsledně a tvůrčím způsobem uplatňovat zejména následující principy vnitřního řízení:

- a) budovat a zdokonalovat systém strategického a výkonného řízení na základě pravidelného vyhodnocování výsledků a výstupů
- b) soustředit se na maximální využití znalostního i výkonnostního potenciálu zaměstnanců Organizace

- c) soustředit se na rozhodující procesy zajišťované Organizací, kde se vytváří hlavní výstupy společné práce
- d) široce využívat výhod týmové práce v celém spektru činností Organizace se sdílením společných cílů
- e) usilovat o uzavírání řídicích a rozhodovacích smyček na jednotlivých stupních řízení
- f) zaměřit se na vysokou kvalitu výsledků činnosti, na rychlost a pohotovost aktivit
- g) vytvořit a rozvinout systém integrované vnitřní komunikace, která je základem účinného a efektivního řízení
- h) vytvářet efektivnější a produktivnější prostředí a podmínky společné práce, rozvíjet loajalitu zaměstnanců k Organizaci a jejímu poslání spolu s agilností k vnitřním změnám
- i) vytvářet vnitřní kulturu náročnosti, odpovědnosti a důvěry
- j) zavést a dodržovat normy kvality výstupů

### **1.5.1. Základní principy a pravidla**

Vnitřní řízení Organizace se opírá o tyto hlavní zásady a pravidla:

- a) cílevědomost a systémové myšlení pro řízení
- b) dodržování obecně závazných právních předpisů, vnitřních normativních aktů a pracovní kázně
- c) plánovitost řízení a hodnocení uložených úkolů
- d) účinnou meziútvárovou spolupráci a koordinaci
- e) růst odborné úrovně zaměstnanců
- f) rozvoj znalostí a profesionality
- g) dostupnost potřebných informací
- h) uplatňování racionality a efektivnosti práce
- i) budování vnitřní kultury Organizace založené na otevřenosti a vzájemné důvěře

### 1.5.2. Formy řízení, hmotná a nehmotná motivace pracovníků

V procesu řízení Organizace se uplatňují jak formy přímého řízení prostřednictvím stanovených úkolů, rozhodnutí a zadání, tak formy nepřímého řízení, zejména metodického řízení a dále pomocí jednotlivých motivačních nástrojů zvyšování výkonnosti. Převaha té či oné formy řízení závisí na charakteru prováděné činnosti.

Nutnou podmínkou uplatňování těchto forem řízení a jejich kombinaci je kontrola na všech stupních řízení, zejména kontrola, zda a v jaké kvalitě jsou plněny stanovené úkoly a zda je dosahováno stanovených cílů. “Kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě.”<sup>2</sup>, uvádí Veber.

Na tomto místě bych se ráda podrobněji zmínila o dvou formách motivace a jejich uplatnění v organizaci.

Předem chci upozornit, že v organizaci se uplatňuje jak metoda hmotné motivace, tak i metoda nehmotné motivace pracovníků.

#### Hmotná motivace pracovníků

Z teorie je známo, že hmotná motivace je vhodná zejména pro pracovníky s nižší životní úrovní. Účinek hmotné odměny se může v porovnání s působením nehmotných motivů postupně snižovat. Po určité době může se snížit účinek peněz u lidí s vysokým materiálním postavením. Dojde ke kulminačnímu bodu, od kterého hmotné požitky přestávají působit jako stimulační faktor.

Existuje mnoho metod hmotné motivace. Pro názornost uvedu ty nejužívanější a jejich použití v organizaci.

- a) pravidelné zvyšování platu a osobní ohodnocení, prémie, 13. -14. plat

Vzhledem k celkové ekonomické situaci státu nedochází k pravidelnému zvyšování platu zaměstnancům. Prémie jsou vypláceny na základě mimořádného pracovního úsilí, např. v období inventur apod. 13.a14. platy neexistují.

---

<sup>2</sup> VEBER, J., aj., *Management – základy, prosperita, globalizace*, s. 92.

b) podíly na zisku, zaměstnanecké akcie

V organizaci nejsou.

c) volno při ošetřování člena rodiny

Je využíváno u zaměstnankyň, které mají malé děti.

d) úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace

Jsou hrazena krátkodobá školení, jejichž obsah se týká problematiky pracovní náplně zaměstnance. Na základě žádosti a dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je možno využít úhrady nákladů i při dlouhodobém studiu, za splnění určitých podmínek, uvedených ve smlouvě.

e) bezúročné půjčky

Jsou poskytovány z FKSP, pokud není vyčerpán limit.

f) služební auto pro soukromé účely

Organizace umožňuje zaměstnancům použití služebních vozidel pro soukromé účely. Jejich počet je limitován a každá žádost musí být pečlivě vyhodnocena a schválena.

g) OOPP

Vzhledem k častému pohybu zaměstnanců na silnicích a dálnicích, jsou vybaveni ochrannými pomůckami na základě jejich pracovního zařazení. Jako samozřejmost je používání přilby, ochranné vesty nebo reflexního oděvu.

h) pozvání na slavnostní oběd, různé akce

Tento příklad se týká většinou vedení organizace v rámci pracovních jednání.

i) možnost odkupu nepotřebného majetku

Týká se pouze případů, kdy o majetek neprojeví zájem žádná jiná státní organizace, poté žádný jiný subjekt na základě veřejného uveřejnění. Majetek určen k odprodeji musí být rovněž ohodnocen soudním znalcem.



j) věcné dary k výročí

Jsou poskytovány z Fondu FKSP např. u „kulatých“ narozenin, nebo na základě dlouhodobého působení v organizaci.

k) příspěvek na dovolenou, na stravu, na kulturu a sport, očkování

Je poskytován a velmi využíván zaměstnanci. Jedná se o návštěvy bazénů, koncertů, částečné hrazení každoročního výletu do vánoční Vídně.

### **Nehmotná motivace pracovníků**

Není méně účinná než hmotná. Naopak „Možnost vyjádřit někomu uznání za jeho úsilí je nesmírně důležitý způsob odměny a motivace.“<sup>3</sup> Uvádí M.Foot a C.Hook. Nehmotná motivace se ovšem dotýká zejména silně ekonomické organizace, s výhledem přežití. Čím je organizace vyspělejší, tím je větší i rozmanitost metod nehmotné motivace.

V organizaci se vyskytují následující příklady:

a) možnost zvyšování kvalifikace a přístup k celoživotnímu vzdělávání

Je umožněno studium na MVŠO, dále pak se zaměstnanci mohou vzdělávat v rámci různých školení.

b) dobrá komunikace- účinná, bezkonfliktní a efektivní, dobré pracovní vztahy

Nelze tvrdit, že situace v organizaci je vždy bezkonfliktní, ale velmi záleží na každém jednotlivci a jeho přístupu.

c) dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek, kulturního a zdravého prostředí

Zaměstnanci mají nárok na OOPP. Pracovní podmínky jsou vytvořeny velmi dobré, kanceláře jsou moderně vybaveny, budova v minulých letech prodělala rekonstrukci. Budova byla zateplena a proběhla výměna oken, což přispělo nejen k úspoře topení, ale i k příjemnějšímu pracovnímu prostředí, jak pro zaměstnance, tak pro okolí.

---

<sup>3</sup> FOOT, M., HOOK, C., *Personalistika*, s. 289

d) projevování důvěry, péče o nové zaměstnance

Noví zaměstnanci mají stejné výhody jako stávající, nezaznamenal se žádný negativní přístup k novým pracovníkům.

e) image a goodwill (reputace, renomé) firmy

O to se organizace snaží v médiích, na internetových stránkách, nebo prostřednictvím svého zpravodaje.

f) vhodná lokalita firmy z hlediska docházky do zaměstnání a životního prostředí

Budova firmy je umístěna nedaleko centra města. V blízkosti je park a možnost dopravní dostupnosti je absolutně vyhovující, jak z hlediska MHD, tak vozidel.

g) pružná pracovní doba

Zaměstnanci mají pružnou pracovní dobu, tu využívá každý jednotlivec dle svých potřeb. Většina zaměstnanců pracuje od 7 hodin, ale je zde i menšina, která upřednostňuje začátek pracovní doby od 6 hodin.

h) Kulturní, sportovní akce firmy

Podnikají se zájezdy na sportovní nebo kulturní akce. Jako příklad slouží každoroční sportovní hry, které se pořádají za účasti zaměstnanců. Ti mezi sebou zápolí ve sportovních disciplínách, jako je např. volejbal, fotbal nebo stolní tenis. Mezi oblíbené akce patří vánoční výlety do Vídně, se kterými byly zejména zaměstnankyně velmi spokojeny.

i) možnost využívání firemních rekreačních a relaxačních zařízení

Zaměstnanci mají možnost dovolené ve firemním rekreačním středisku v Čechách.

### **1.5.3. Soubor řídicích procesů**

Vnitřní řízení Organizace je zaměřeno na stanovení a realizaci souboru procesů, které naplňují poslání Organizace.

Procesy představují účelná propojení posloupnosti odpovídajících zdrojů a činností, které zajišťují v řízených podmínkách přeměnu vstupů na plánované požadované výstupy. Důležitým parametrem procesu je jeho komplexnost, určená počtem činností a vzájemných součinností v rámci procesu.

Procesy vykonávané Organizací se člení na procesy

- **hlavní (produkční)**, zabezpečující rozhodující výstupy

hlavními procesy jsou zejména:

- a) majetková příprava, technická příprava a realizace nové výstavby silnic, dálnic
- b) majetková správa, provoz a údržba silnic I. třídy a dálnic
- c) získávání, správa a poskytování informací o silniční a dálniční síti v ČR
- d) zajišťování podkladů pro koncepce v oblasti silnic a dálnic
- e) zajišťování jednotné technické politiky oboru silničního hospodářství
- f) výrobní procesy spojené s údržbou dálnic a stanovených silnic I. třídy
- g) provozování systému výkonového zpoplatnění na vybraných pozemních komunikacích v ČR

- **procesy podpůrné a zajišťující**, připravující vhodné podmínky a prostředí
- podpůrnými procesy jsou zejména:

- a) personální, včetně vzdělávání a výcviku
- b) právní služba
- c) finanční a plánovací, účetní a výkaznické
- d) informační podpora
- e) řízení administrativy a spisová služba
- f) správa majetku sloužícího k činnosti organizace
- g) interní audit a kontrola
- h) provozní, včetně autodopravy
- i) ochrana utajovaných skutečností
- j) plnění hospodářských opatření pro krizové stavy

## 1.6. Reorganizace ŘSD ČR

Organizace od roku 2007 prochází reorganizací. Asi nejlépe to vystihl rozhovor s novým generálním ředitelem ŘSD ČR ing. Alfredem Brunclíkem, který na otázku „Co vidíte za dobu svého působení v ŘSD ČR jako největší problém?“<sup>4</sup> V červenci 2007 odpověděl: „Je jich více, záleží na kritériích.“<sup>5</sup> Nový generální ředitel pak dále vyzdvihl problém, který se týká vlastní práce v organizaci. K tomu uvedl: „Této organizaci chybí kompaktnost. Ať již ve stylu řízení, či v ochraně informací.“<sup>6</sup> Dále pak organizaci nazval „průchoďákem“, který se musí změnit na dobře střežený dům. Co se týká stylu řízení, generální ředitel naznačil, že nevidí, že by ŘSD ČR byla jednotná organizace, ale spíše dvě a někdy i víc. Zejména postrádal jednotnou technickou politiku a chybějící důsledné procesní řízení.

To vše se ovšem týkalo období července 2007 a od té doby se mnoho změnilo. V návaznosti na to, že nový generální ředitel již v té době nacházel v organizaci schopné kolegy s manažerským myšlením, mohl už v roce 2007 vzniknout tým, který dokázal zrealizovat vizi ŘSD ČR jako kompaktní, pružnou, technicky i manažersky erudovanou organizaci.

S reorganizací souvisí nové organizační členění a postavení jednotlivých útvarů. Dochází nejen ke změnám v oblasti činnosti útvarů, jejich odborné působnosti, ale i ke vzniku realizačních týmů. Činnost realizačních týmů je rozdělena do dvou oblastí. První oblast se týká přípravy a realizace, včetně vyvlastnění. Druhá oblast je samotná fáze výběrového řízení.

---

<sup>4</sup> Zpravodaj ŘSD, 2007, č. 2, s. 1.

<sup>5</sup> Tamtéž.

<sup>6</sup> Tamtéž.

## 2 VYVLASTNĚNÍ

Ještě před tím, než se budu zabývat druhou oblastí působností realizačních týmů a tím je samotná příprava a realizace výběrového řízení, pokusila bych se nastínit problematiku vyvlastnění. Podklady pro téma vyvlastnění byly čerpány z mé seminární práce.

### 2.1. Obecná charakteristika a podmínky vyvlastnění

První oblast je z hlediska výběrového řízení zdánlivě zanedbatelná, ale jak pro samotné výběrové řízení, tak pro následující fázi výstavby dálnic a silnic nezbytná. Jedná se o fázi přípravy a realizace, spojenou s výkupy pozemků. Členové realizačního týmu připravují podklady nezbytné pro výkupy pozemků. Ovšem ne každý vlastník pozemku je ochoten odprodat svůj majetek. Tím začíná etapa vyjednávání, schůzek, komunikace mezi zaměstnanci organizace a vlastníky pozemků.

Pojem komunikace definoval ve své knize Veber slovy: „Má-li být komunikace přínosná, musí být obousměrná a symetrická, role sdělujícího a příjemce se musí střídát.“<sup>7</sup> Pokud i tato vyjednávání nejsou úspěšná, dochází k přípravám procesu vyvlastnění.

Tento proces plyne z neochoty občanů prodat svůj majetek z důvodu veřejného zájmu státu. I když tato skupina lidí je minoritou, je potřeba, pokud veškeré vyjednávání nevede k možnosti odkupu jejich majetku, učinit takové kroky, které jsou podkladem k vyvlastnění. Samotné vyvlastnění již nevede naše organizace, ale příslušný úřad.

Vyvlastnění je hodnoceno jako nejzávažnější veřejnoprávní zásah do majetkových práv, přesto je na nejvyšší úrovni právních předpisů zmíněno pouze v jednom odstavci Listiny základních práv a svobod a celkově je mu věnováno

---

<sup>7</sup> VEBER, J., aj., *Management - základy, prosperita, globalizace*, s. 196.

ve správní vědě méně pozornosti než ostatním problematikám. V minulosti byla asi nejpropracovanější úprava vyvlastnění pro účely výstavby železnic.

Platná právní úprava rozlišuje mezi vyvlastněním a omezením vlastnických práv. Za vyvlastnění (expropriaci) je považován nucený přechod vlastnického práva na základě správního aktu. Nuceným omezením vlastnických práv je ve správním právu situace, kdy je pouze zúžena některá ze složek vlastnického práva. Přestože pro oba pojmy je zavedena legislativní zkratka "vyvlastnění", ve své práci se zaměřím na vyvlastnění ve smyslu přechodu majetkových práv.

Listina základních práv a svobod stanoví, že vyvlastnění nebo nucené omezení vlastnického práva je možné ve veřejném zájmu, a to na základě zákona a za náhradu. Předmět vyvlastnění zde není definován, vyvlastnit lze tedy jak věc nemovitou, tak movitou. Vždy však musí být splněny tři výše zmíněné podmínky - veřejný zájem, opora v zákoně a náhrada škody vzniklé vyvlastněním.

První podmínkou je veřejný zájem, což znamená, že platná právní úprava vylučuje vyvlastnění v soukromém zájmu. Ne každý kolektivní zájem je zájmem veřejným, musí jít o zájem obecně prospěšný. Ovšem i některý na první pohled soukromý zájem může být zájmem veřejným, jak je tomu například při zřízení přístupu k pozemku či stavbě, tedy při umožnění užívání věci v soukromém vlastnictví. Vyvlastnění práva odpovídající věcnému břemeni k vytvoření podmínek pro zajištění přístupu k pozemku a stavbě tedy bylo shledáno ve veřejném zájmu. Veřejný zájem na vyvlastnění musí být prokázán ve vyvlastňovacím řízení.

Druhou podmínkou pro vyvlastnění je opora v zákoně. Vyvlastnit pozemky, stavby, popřípadě práva k nim je možné jen k zákonem taxativně stanovenému účelu (jednotlivé případy stanoví stavební zákon nebo zvláštní zákony).

Zákon dále vyžaduje, aby obsah a rozsah vyvlastnění byl přiměřený účelu, pro který se vyvlastňuje - právo nemůže být převedeno tam, kde stačí jeho omezení. Vyvlastněný pozemek či stavbu je nutno užívat jen k účelu, pro který byly vyvlastněny, a s jejich využíváním pro tento účel je nutné započít nejpozději v zákonem stanovené lhůtě, která činí maximálně dva roky. Dále vyvlastnění musí být v souladu s cíli a záměry územního plánování, které se prokazuje zpravidla územním rozhodnutím. Vyvlastnit lze jen tehdy, není-li možno cíle vyvlastnění dosáhnout dohodou nebo jiným způsobem.

Vyvlastnění se provádí za náhradu. Náhrada se poskytuje v penězích, pokud zvláštní zákon nepřipouští jiný způsob náhrady. O náhradě za vyvlastnění (stejně jako o vyvlastnění samotném) rozhodují správní orgány.

## 2.2. Vyvlastňovací řízení

Vyvlastnění se provádí na základě správního aktu vydaného k tomu příslušným vykonavatelem veřejné správy, kterým je podle platné právní úpravy obecný stavební úřad. Je jím zejména okresní úřad nebo obecní úřad, který byl touto pravomocí pověřen. Procesní formou vyvlastnění je vyvlastňovací řízení. To je zahajováno na návrh osoby, která má předmět vyvlastnění využít k účelu, pro který se vyvlastňuje. Touto osobou (expropriantem) může být jak subjekt veřejného práva (např. stát, kraj, obec), tak soukromá osoba (zejména souvisí-li vyvlastnění se zajištěním přístupu k pozemku a stavbě). Jménem státu podává návrh na vyvlastnění vykonavatel státní správy, který bude zadavatelem veřejné zakázky. Pokud by však navrhovatelem byl stejný stavební úřad, který je příslušný pro vydání správního aktu o vyvlastnění, musí být věc přikázána jinému stavebnímu úřadu v územním obvodu nadřízeného úřadu.

Osobou (expropiátem), která je vlastníkem věci či práva může být opět osoba práva veřejného i osoba práva soukromého.

Návrh na vyvlastnění je projednáván v ústním řízení, které nařídí stavební úřad a o jehož konání uvědomí účastníky řízení nejméně 15 dní předem. Účastníci řízení musí být výslovně upozorněni, že své námitky proti vyvlastnění musí uplatnit nejpozději při ústním jednání, na pozdější námitky nebude brán zřetel.

Výsledkem vyvlastňovacího řízení je rozhodnutí o vyvlastnění, které je konkrétním správním aktem konstitutivní povahy, neboť expropiací přecházejí vyvlastněná práva z expropiáta na exproprianta. Všechna ostatní práva k vyvlastněným pozemkům či stavbám zanikají (s výjimkou práva užívat byty a nebytové prostory), pokud není jinak výslovně uvedeno v rozhodnutí o vyvlastnění.

Jak už bylo řečeno, expropriant musí vyvlastněné pozemky či stavby začít využívat k účelu vyvlastnění ve lhůtě stanovené v rozhodnutí o vyvlastnění, která nesmí být delší než dva roky. Pokud tak neučiní, lze vyvlastnění zrušit. Žádost

o zrušení rozhodnutí o vyvlastnění podává ten, v jehož neprospěch bylo vyvlastněno a lze ji podat kdykoli po uplynutí lhůty stanovené pro začátek realizace účelu, pro který bylo vyvlastněno (maximálně dva roky), dříve lze tuto žádost podat jen tehdy, jestliže územní rozhodnutí určující využití pozemku nebo stavby pro daný účel pozbylo platnosti nebo bylo zrušeno. K jednání o zrušení rozhodnutí o vyvlastnění je opět příslušný stavební úřad. O právu a podmínkách žádosti na zrušení rozhodnutí musí být účastník poučen stavebním úřadem v rozhodnutí o vyvlastnění. Bylo-li rozhodnutí o vyvlastnění zcela nebo zčásti zrušeno, má ten, kdo poskytl náhradu za vyvlastnění, nárok na její vrácení a ten, komu bylo vyvlastněno, nárok na náhradu způsobené újmy. Náhradu poskytne podle obecných předpisů o náhradě škody ten, v jehož prospěch bylo vyvlastněno. Nedojde-li k dohodě o těchto nárocích a jejich výši, rozhodují soudy nebo orgány hospodářské arbitráže příslušné podle obecných předpisů. Právní nárok na vrácení předmětu vyvlastnění, pokud jsou splněny zákonem stanovené podmínky, platí i tehdy, jestliže je vyvlastněný majetek mezitím převeden na jinou osobu.

### **2.3. Předmět a účel vyvlastnění**

Až donedávna se vyvlastnění týkalo zásahů do majetkových práv k nemovitostem a i dnes tvoří pozemky, stavby a práva k nim převážnou většinu předmětů vyvlastnění. Vyvlastnění však v současnosti není záležitostí týkající se pouze věcí nemovitých, stejně mohou být předmětem vyvlastnění i věci movité. Do kategorie zahrnující vyvlastnění nemovitostí i věcí movitých spadá i vyvlastnění pro účely zajišťování obrany státu. Tento účel vyvlastnění lze uplatnit pouze za stavu ohrožení státu nebo za válečného stavu. O vyvlastnění za stavu ohrožení státu nebo za válečného stavu se rozhoduje ve zkráceném řízení, vyvlastnění je možno pouze za náhradu, příslušným je okresní úřad (v jehož obvodu se nachází nemovitost, nebo v jehož obvodu má vlastník movité věci trvalé bydliště či právnická osoba sídlo), který stanoví účastníkům lhůtu, ve které se mohou k vyvlastnění vyjádřit (nesmí být kratší než tři dny). Rozhodnutí pak musí být vydáno do sedmi dnů ode dne zahájení tohoto řízení. Účastníci řízení se mohou proti vyvlastňovacímu výměru odvolat do 15 dnů od jeho doručení. V případě, že návrh na vyvlastnění nepodává ministerstvo, je



nezbytnou součástí návrhu potvrzení ministerstva o tom, že jde o vyvlastnění k účelům zajišťování obrany státu.

## **2.4. Rozdíl mezi vyvlastněním a restitucí**

Za zmínku stojí rozdíl mezi vyvlastněním a restitucí, neboť oba instituty mohou mít stejné faktické důsledky, přestože po právní stránce se týkají zcela odlišných situací.

Restituce je odstraněním protiprávnosti při převodu vlastnictví, případně protiprávního zásahu do vlastnického práva, a to navrácením věci do původního právního vztahu s právními účinky. Naproti tomu vyvlastnění je nuceným odejmutím vlastnického práva ve veřejném zájmu, a to na základě zákona a za náhradu a s právními účinky. Hlavní rozdíl tedy spočívá v účelu obou těchto institutů - zatímco u restituce je to protiprávnost, účelem vyvlastnění je veřejný zájem.

Problematika týkající se vyvlastnění sice nemá ve správní vědě vyhrazen velký prostor, což je zřejmě způsobeno frekvencí, s jakou je tento institut v praxi využíván, přesto jde o institut z hlediska práva nezbytný a zajímavý.

## **2.5. Praktický případ sporu o pozemky**

Případů, které řeší majetkoprávní oddělení Organizace je mnoho. Jen pro názornost můžeme uvést jeden z nich.

Jedná se o spor o pozemky mezi vlastníkem paní Ludmilou Havránkovou a státem. Spor o pozemky u Hradce Králové se vleče již 15 let. Stavba dálnice D11 od Poděbrad k Hradci Králové byla dokončena v roce 2006. Motoristům však chybí poslední přibližně čtyřkilometrový úsek do Hradce, který díky výše uvedenému sporu není dokončen.

Dálnice nyní končí v polích před městem, hustá doprava se potom přelévá na místní komunikace a obtěžuje obyvatele místních obcí. Už snad za dva roky by ovšem měla vést dálnice D11 až do východočeské metropole. Vláda totiž v polovině října 2008 schválila dohodu mezi státem a farmářkou Havránkovou, která vlastní

přibližně deset hektarů pozemků na trase nedokončené dálnice D11 před uvedeným městem. Podle dohody by měl stát farmářce dát zhruba 253 hektarů státních pozemků výměnou za přibližně 10,6 hektaru jejich pozemků nutných k dovedení dálnice až do Hradce.

Dohodu, se kterou původně vláda nesouhlasila, uvítala i farmářka Havránková. Mluvčí Ředitelství silnic a dálnic ČR uvedla, že pokud se státu podaří pozemky směnit do konce roku 2007, mohl by být tento chybějící úsek dálnice dokončen ve třetím čtvrtletí roku 2010. Nezbyvá než doufat, že dlouholeté spory brzo skončí. I farmářka Ludmila Havránková pro ČTK uvedla: „Jsem ráda, že to celé skončilo.“<sup>8</sup> Na pozemcích, které získá výměnou, hodlá hospodařit. Dohodu uvítal i hejtman hradeckého kraje Pavel Bradík a považuje je za nejvýhodnější řešení. Podle jeho slov bude kraj samozřejmě usilovat o to, aby tato komunikace pokračovala dál až na polské hranice.

Na tomto příkladu paní farmářky Havránkové jsme si mohli udělat představu o složitostech, které sice nejsou běžné, ale i přesto se vyskytují.

---

<sup>8</sup> ČTK, Dohoda umožnila dostavbu dálnice D11 do Hradce, č.44/2008 [www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/](http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/)

## 3 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

Nyní se můžeme vrátit k druhé oblasti působnosti realizačních týmů a to je příprava a samotná etapa výběrového řízení. V návaznosti na reorganizaci byla nově zřízená pozice manažer zakázky.

### 3.1 Manažer zakázky

Tato funkce se zabývá téměř celkovým administrativním procesem nabídkového řízení a má vést k sjednocení této agendy. Úspěšnost zavedení se během procesů vyhodnocuje.

Manažer zakázky je určen ředitelem věcně příslušného útvaru pro každou zakázku za účelem kvalitního zajištění administrativy veřejné zakázky.

Manažer zakázky

- a) zajišťuje, v případě spolupráce více útvarů koordinuje zajištění, administrativních úkonů zadavatele
- b) zajišťuje řádnou a včasnou evidenci údajů v elektronickém systému IMPACT,
- c) je pro zájemce, uchazeče a ostatní útvary organizace ve věci zakázky styčnou osobou.

Za účelem kvalitního zajištění administrativy hodnotících komisí je manažer zakázky členem hodnotící komise.

Manažeři zakázek zajišťují administrativní povinnosti zadavatele spojené se zadáváním veřejných zakázek. Tuto funkci vykonávali a v některých případech vykonávají dosud i jiní zaměstnanci, popř. útvary organizace. Ovšem v rámci reorganizace se stává manažer zakázky stále významnější prvkem.

V případě absence manažera zakázky agendu:

- a) zajišťují pověření zaměstnanci organizace a zodpovídá za ně ředitel věcně příslušného útvaru,

- b) zajišťují příslušné ekonomické útvary a zodpovídají za ně příslušní ředitelé vedoucích zaměstnanců těchto útvarů,
- c) zajišťují příslušné podatelny a zodpovídají za ně příslušní ředitelé útvarů,
- d) zajišťuje samostatné oddělení právní a obchodní generálního ředitelství, dále jen „obchodní odd.“, zodpovídá ředitel úseku vnitřních věcí.

U zakázek spolufinancovaných ze zahraničních zdrojů zabezpečují vybrané činnosti spojené se zadáním veřejných zakázek vedoucí ustavených realizačních jednotek a zodpovídá za ně ředitel výstavby. Tato oblast nespadá do kompetence manažerů zakázek.

Manažer zakázky zajišťuje v souladu se závaznými vzory

- a) tvorbu návrhu zadávací dokumentace, včetně spolupráce a případného povinného projednání s ostatními útvary organizace,
- b) zahájení řízení oznámením nebo výzvou,
- c) vydání pokynů příslušnému ekonomickému útvaru ve věci uvolnění jistot,
- d) poskytnutí zadávací dokumentace zájemcům či uchazečům,
- e) příjem nabídek, jsou-li přijímány osobně, případně převzetí nabídek od příslušné podatelny,
- f) návrh znění dodatečné informace k zadávací dokumentaci,
- g) prohlídku místa plnění,
- h) svolání komise pro otevírání obálek,
- i) první svolání hodnotící komise,
- j) vrácení nepřijatých nabídek,
- k) umožnění nahlédnutí, tvorbu opisu a výpisu ze zprávy o posouzení a hodnocení nabídek,
- l) tvorbu oznámení o uzavření smlouvy uchazečům, s kterými bylo možno uzavřít smlouvu a jeho odeslání,
- m) uveřejnění výsledku zadávacího řízení,
- n) oznámení zrušení zadávacího řízení,
- o) tvorbu písemné zprávy zadavatele,
- p) uchovávání dokumentace o zadání veřejné zakázky,
- q) uveřejňování údajů a informací o veřejných zakázkách.

Na základě pověření hodnotící komise manažer zakázky pro potřeby hodnotící komise v souladu se závaznými vzory sestavuje text:

- a) protokolu o otevírání obálek,
- b) návrhu vyloučení uchazeče,
- c) vyžádání písemného zdůvodnění mimořádně nízké nabídkové ceny,
- d) pozvání zástupce uchazeče za účelem vyjasnění nabídky,
- e) návrhu vyloučení z důvodu mimořádně nízké nabídkové ceny,
- f) výzvy k vysvětlení nabídky,
- g) zprávy o posouzení a hodnocení nabídek a zajišťuje její podepsání,
- h) návrhu rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky.

Manažer zakázky kontroluje příslušnou podatelnu, která zajišťuje

- a) evidenci zásilek s nabídkami,
- b) odesílání písemností ve věci Zákona.

Dle pokynů manažera zakázky příslušný ekonomický útvar zajišťuje ověřování a uvolňování záruk.

U veřejných zakázek spolufinancovaných ze zahraničních zdrojů nezajišťuje manažer, ale vedoucí realizačních jednotek

### **3.2 Veřejné zakázky**

Zákon č.137/2006 Sb. o veřejných zakázkách definuje veřejnou zakázku následovně.

Veřejnou zakázkou je zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací.

### **3.2.1 Evidence zakázek**

Za účelem efektivního řízení, administrace a evidence zakázek je provozován elektronický informační systém IMPACT. Evidenci a zápisu do systému podléhají všechny zakázky se závazkem ŘSD nad 10.000,- Kč s výjimkou úhrady výkonů spojů a úhrady za energie a obdobná média. Evidenci a zápisu do systému dále nepodléhají úhrady týkající se provádění archeologického výzkumu.

### **3.2.2 Řízení zakázek**

Při průběhu zadávacího řízení manažeři zakázek zajišťují vyplnění všech údajů do systému IMPACT a to ve struktuře a termínech Impactem požadovaných. U zakázek malého rozsahu zajišťují zápisy do Impactu pověření zaměstnanci útvarů, které zakázky malého rozsahu zadávají.

Prostřednictvím Impactu se zaměstnancům, kompetentním k rozhodnutí, předkládají návrhy těchto dokumentů a rozhodnutí:

- a) zadávací dokumentace
- b) jmenování hodnotící komise
- c) o okruhu oslovených zájemců u zjednodušených podlimitních řízení a poptávkových řízení

Jakýkoli úkon provedený v zadávacím řízení musí být do Impactu zapsán nejpozději třetí pracovní den po jeho uskutečnění.

Za kvalitu a včasnost zápisů odpovídají ředitelé věcně příslušných útvarů.

### **3.2.3 Plánování zakázek**

Plánování zakázek je zajišťováno prostřednictvím Impactu. Ředitelé věcně příslušných útvarů zajistí do 20 dnů od schválení příslušného rozpočtu, případně do 5 dnů od provedení příslušného rozpočtového opatření, zapsání všech zakázek, jejichž zadání se v daném kalendářním roce předpokládá. Provedením rozpočtového opatření se pro potřeby tohoto ustanovení rozumí doručení dokladu o zajištění finančních prostředků, z nichž má být zakázka financována, na věcně příslušný útvar.

Aktualizace plánu zakázek je zajišťována vždy při změně některého údaje, nejpozději však vždy k 31. 3., 30. 6., 30. 9. kalendářního roku.

### **3.2.4 Zadavatel veřejné zakázky**

V úvodu práce jsou uvedeny úkoly, které je organizace povinna vykonávat. Spektrum těchto úkolů je široké, ovšem výběrové řízení patří k nejdůležitějším. ŘSD ČR v tomto procesu vystupuje jako zadavatel veřejné zakázky.

Veřejným zadavatelem podle zákona 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách jsou:

- a) Česká republika
- b) Státní příspěvková organizace (ŘSD ČR)
- c) Územní správní celek
- d) Jiná právnická osoba

Na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli vzniká veřejná zakázka.

### **3.2.5 Dělení zakázek**

Zakázky dále dělíme na:

- Nadlimitní veřejné zakázky. Jedná se o veřejné zakázky, jejichž předpokládaná hodnota odpovídá nejméně finančnímu limitu u níže uvedených typů.
- Podlimitní veřejné zakázky na stavební práce s předpokládanou hodnotou od 6 000 000 Kč do 20 000 000 Kč. Podlimitní veřejné zakázky na služby a na dodávky (tj. do 4 290 000 Kč) s předpokládanou hodnotou nad 2 000 000 Kč se zadávají ve zjednodušeném podlimitním řízení.
- Veřejné zakázky malého rozsahu s předpokládanou hodnotou nad 500.000 Kč. Zadávají se v poptávkovém řízení, kdy jsou k podání nabídky vyzváni nejméně 3 dodavatelé.

Smlouvy na veřejné zakázky malého rozsahu s předpokládanou hodnotou menší než 500.000 se uzavírají za cenu v místě a čase obvyklou. Jedná se o uzavírání smluv s objemem plnění nepodléhajícím nabídkovému řízení.

Ředitel věcně příslušného útvaru je v odůvodněných případech oprávněn navrhnout odlišný způsob přidělení zakázky. V takovém případě předkládá návrhy ve věci zadání příslušné zakázky včetně zdůvodnění použití navrhovaného druhu zadávacího řízení generálnímu řediteli prostřednictvím ředitele úseku vnitřních věcí a to cestou obchodního oddělení.

### **3.3 Financování veřejných zakázek**

Předpokládanou hodnotou veřejné zakázky se rozumí zadavatelem předpokládaná výše peněžitého závazku, vyplývající z plnění veřejné zakázky. A právě finanční hodnota staveb, společně se zdroji financování je v poslední době často diskutovatelné téma.

#### **3.3.1 Cenové normy**

Ředitelství silnic a dálnic ČR začalo v roce 2008 při výběrových řízeních na stavby silnic a dálnic používat cenové normy. Normy vypracovali odborníci z ČVUT a určují hranice, v nichž by se měla pohybovat cena jednotlivých částí stavby. Ředitelství silnic a dálnic ČR ročně do výstavby komunikací investuje přes

40 miliard Kč. O ceně staveb bude sice podle Alfreda Brunclíka nadále rozhodovat soutěž, ale normy pomohou odhalit přílišné cenové výkyvy. Tyto normy určují například limity pro stavbu mostů, tunelů a dalších dálničních prvků. „Indikativní hodnota by měla ukazovat, zda v případě té stavby jsou nějaké výrazné anomálie a my se budeme ptát, kde se ty anomálie berou.“<sup>9</sup> Řekl generální ředitel k tomu, jak se budou cenové nabídky stavebních firem nově hodnotit.

S normami bude podle něj jednodušší nabízenou cenu zpochybnit, na druhou stranu se budou stavby lépe plánovat. Vypracováním tzv. souboru normativů pověřilo na jaře roku 2008 skupinu odborníků ministerstvo dopravy kvůli neshodám, ohledně ceny českých dálnic.

---

<sup>9</sup> ČTK, ŘSD začne při přidělování zakázek využívat cenové normy, č. 8/2008  
[www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/](http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/)



Podle studie ČVUT se cena kilometru české dálnice pohybuje od 180 milionů do 340 milionů Kč. To je ale pouze základní cena, v níž nejsou započteny například náklady na výkup pozemků, napojení na vedlejší silnice, geologické vlivy, nebo potíže při zakládání mostů. Celková cena se tak může vyšplhat až na jednu miliardu Kč.

Ředitelství silnic a dálnic ČR se poslední dobou stalo terčem kritiky médií, podle nichž jsou české dálnice až čtyřikrát dražší než například německé. V této souvislosti se objevily i spekulace o kartelové dohodě stavebních firem, které by mohly ceny stavebních prací významně zvyšovat. Takovou kritiku Alfred Brunclík odmítá. Mezinárodní srovnání má podle něj potřebnou vypovídající hodnotu jen při srovnání velkého statistického vzorku a bere-li se v úvahu například inflace, DPH nebo náročnost terénu.

Podle vlastní analýzy, kterou si nechalo Ředitelství silnic a dálnic zpracovat, se velké dálniční mosty v České republice stavějí o 14 procent levněji než v Německu, naopak kilometr raženého tunelu je v České republice o 27 procent dražší než u západních sousedů. Celkově jsou ovšem podle Alfreda Brunclíka náklady na výstavbu dálnic v České republice na úrovni 74 procent průměru Evropské unie.

### **3.3.2 Zdroje financování**

Výdaje na dopravní stavby jdou z několika zdrojů. Nejvíce stále přispívá stát a to i přesto, že v roce 2008 uvolnil 38 miliard, což je o sedm miliard méně, než v roce 2007. Naopak podíl Evropské unie se každoročně zvyšuje. Zbytek se každoročně doplňuje úvěrem od Evropské investiční banky.

Právě Evropská unie zabránila zásadnějšímu snížení rozpočtu fondu. V roce 2007 Evropská komise schválila Operační program doprava, který stanovuje, jak finanční prostředky čerpat a kam budou směřovat. V Praze pak Operační program doprava spolu s již schválenými sedmi regionálními operačními programy a Operačním programem Podnikání a inovace, který spadá rovněž pod ministerstvo dopravy, podepsali zástupci Evropské komise a ministerstva dopravy.

Operační program Doprava je největší z českých operačních programů. Představuje 22 procent prostředků, které v následujících letech z evropských fondů přitečou. Zda se jí podaří všechny peníze využít, bude záležet jen na ní. „Jsem rád, že se se schválením Operačního programu Doprava naplnila hodnocení, která jsem

v Bruselu řadu měsíců slýchal, totiž že jde o jeden z nejlépe připravených programů.<sup>10</sup> Komentoval to bývalý ministr dopravy Aleš Řebíček. V rámci operačního programu Doprava čerpá a může čerpat v letech 2007-2015 zhruba 145 miliard Kč. Je to zřejmě poslední velká finanční injekce Evropské unie do české infrastruktury, než se Česká republika stane čistým plátcem.

Evropské peníze mají být využity především k dobudování hlavní sítě dálnic a železničních koridorů. Jedná se zejména o modernizaci a rozvoj dopravních cest, které jsou součástí celoevropské sítě. Na seznamu staveb je například dálnice D1 mezi Kroměříží, Říkovicemi, Přerovem a Lipníkem nad Bečvou.

### 3.3.3 Projekt spolupráce PPP u financování

Po boomu, který české dopravní stavitelství nyní díky evropským penězům prožívá, však bude nutné hledat další zdroje peněz. Nejčastěji se uvažuje o takzvaných projektech Public-Private-Partnership (PPP). Jedná se o partnerství veřejného a soukromého sektoru, kdy by do výstavby silnic investovala soukromá firma.

Projekty spolupráce soukromého a veřejného sektoru se v oblasti výstavby dopravní infrastruktury ve větší míře uplatní zřejmě až po roce 2013. Do té doby má Česká republika dostatek zdrojů především z evropských fondů a musí se soustředit na jejich úplné vyčerpání.

K tomu se vyjádřil na konferenci Česká republika-dopravní uzel Evropy ředitel odboru evropských fondů ministerstva dopravy Tomáš Čoček slovy: „Já osobně jsem k PPP v tomto rozpočtovém období skeptický.“<sup>11</sup>

To, že větší šance pro PPP projekty se naskytne zřejmě až po roce 2013, neznamená, že do té doby ministerstvo dopravy o využití této spolupráce vůbec neuvažuje. Podle Tomáše Čočka je důležité PPP projekty vyzkoušet již nyní, aby stát získal potřebné zkušenosti pro dobu, kdy vyschnou finanční toky z Evropské unie.

---

<sup>10</sup> ČTK, ČR může začít čerpat až 150 miliard Kč z fondů EU, č.51/2007 [www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/](http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/)

<sup>11</sup> Johánek Tomáš, Soukromý kapitál dostane při stavbě silnic šanci až po roce 2013, č.15/2008 [www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/](http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/)

Pilotními projekty v této oblasti je příprava výstavby dálnice D3 a rychlého spojení centra Prahy s ruzyňským letištěm a Kladnem prostřednictvím rychlodráhy. Zejména první z nich už je ve fázi značné rozpracovanosti, ministerstvo dopravy již angažovalo poradenskou firmu, která by měla pomoci s výběrem nejvhodnější varianty financování dálnice. Podle náměstka ředitele Státního fondu dopravní infrastruktury Jana Nováka postaví další úsek dálnice D3 z Tábora do Bošilce stát, následující úseky k česko-rakouské hranici už zřejmě nabídnou příležitost pro soukromé investory. Dálnice D3 by se měla stát průběžným kamenem PPP. Pokud se projekt zdaří, uvažuje se i o dalších úsecích, například rychlostní silnice R35 ze severních Čech na Moravu, která by měla odlehčit dálnici D1.

Vláda premiéra Mirka Topolánka schválila již koncem roku 2008 financování jihočeské části dálnice D3 ze soukromých peněz. Soukromý investor má podle návrhu ministerstva dopravy postavit úsek mezi veselím nad Lužnicí a Českými Budějovicemi a navazující úsek rychlostní silnice od jihočeské metropole k rakouským hranicím.

Navíc bude mít na starosti údržbu a opravy dálnice mezi Novou Hospodou a Veselím nad Lužnicí, kterou postaví stát. Kontrakt s investorem bude uzavřen na třicet let, přičemž celá část dálnice až k rakouským hranicím má být hotova v roce 2014. Stát začne splácet náklady za jednotlivé úseky vždy po jejich dokončení. Celkové náklady budou podle výpočtu ministerstva o dvě miliardy nižší, než v případě klasického financování státem.

Stále bychom ovšem měli mít na paměti první projekt PPP na dálnici D47, který se počátkem století nezdařil a vyvarovat se tehdejších chyb. Jen v krátkosti si připomeňme tehdejší troskotající projekt. Stát v letech 2001 a 2002 uzavřel smlouvu o výstavbě dálnice D47s izraelskou firmou Housing – Construction a jako nevýhodnou ji potom složitě vypovídal. Podle tehdejšího ministra průmyslu a obchodu Martina Římana se tato situace již nebude opakovat. „Chtěl bych zdůraznit, že se jedná o naprosto odlišný proces zadání a hledání koncesionáře.“<sup>12</sup> Uvedl Martin Říman. Podle ministra se tentokrát bude postupovat podle zákona o veřejných zakázkách, to znamená, že na vybraný projekt se bude hledat nejvhodnější partner. „V případě dálnice D47 bylo postupováno přesně opačně,

---

<sup>12</sup> Johánek Tomáš/ČTK, Projekt PPP: Dálnici D3 postaví soukromý subjekt č.44/2008  
[www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/](http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/)

nejdříve se za slavných okolností našel partner a teprve poté se do něj napasovávala kritéria a parametry toho projektu a výsledkem byla dvousetmiliardová zruďnost.“<sup>13</sup> Uvedl Martin Říman.

Příprava projektu PPP trvala několik let, nejdůležitější je podle ministerstva dopravy nastavit financování tak, aby bylo výhodné pro stát. Kvůli náročnosti přípravy byl projekt několikrát přehodnocen a změněn. Pokud se systém PPP osvědčí, uvažuje se o jeho značném využití.

Velkým příznivcem projektu PPP je ředitel Státního fondu dopravní infrastruktury Gustáv Slamečka. Ten při svém zvolení v roce 2007 prohlásil, že část peněz do rozpočtu chce získat od soukromých investorů na kapitálovém trhu. Na otázku redaktora Dopravních novin Tomáše Johánka, jak si to představuje a proč právě takový způsob upřednostňuje, Gustáv Slamečka odpověděl: „Od soukromých investorů proto, že státu, tedy státní pokladně, jak už jsem řekl, mnoho nezbyvá. V takovém případě nikdo jiný než soukromé subjekty není k dispozici. Nástrojů, které lze použít, je na kapitálových a finančních trzích k dispozici celá řada. Mají společné to, že peníze, které bychom za normální situace dostali až v budoucnu, získáme už teď a můžeme je použít na rychlejší výstavbu. Jinými slovy řečeno, dnes si půjčujeme a v příštích letech budeme vracet. Co je na tom nejdůležitější a zároveň nejsložitější, je skutečnost, že nemůžeme jít cestou prostých půjček nebo dluhopisů, protože ty by samozřejmě měly dopad na celkovou zadluženost České republiky. A to v době, kdy budeme usilovat o splnění podmínek pro zavedení eura, není zrovna žádoucí. Takže lze užít jen ty nástroje, díky nimž sice můžeme z budoucna přenést prostředky do dneška, ale projeví se nulovým nebo jen malým zvýšením zadlužení.“<sup>14</sup>

Problematika s financováním dopravní infrastruktury je značně obsáhlá a záleží na postoji všech zúčastněných stran a ochotě spolupráce. Ideální se jeví propojení soukromého a veřejného sektoru při výstavbě, ovšem zdali se tento postup osvědčí, ukáže čas.

---

<sup>13</sup> Johánek Tomáš/ČTK, Projekt PPP: Dálnici D3 postaví soukromý subjekt č.44/2008 [www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/](http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/)

<sup>14</sup> Johánek Tomáš/ČTK, Ing. Gustáv Slamečka)SFDI) pro DN, č. 24/2007 [www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/](http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/)

## ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo seznámit čtenáře s celkovou náplní organizace, která se zabývá výběrovým řízením a veškerými etapami, které s tím souvisí. Snažila jsem se upozornit na probíhající změny v organizaci, zejména v oblasti řízení, které mění organizaci na kompaktní, pružnou, technicky i manažersky erudovanou.

V souvislosti s tím jsem se zaměřila na nové organizační členění a vznik realizačních týmů.

Pro lepší orientaci čtenáře jsem použila SWOT a PEST analýzu firmy. Dále jsem ve své práci použila materiály ze své seminární práce, týkající se vyvlastnění.

V oblasti samotného výběrového řízení jsem poukázala na změny v tomto procesu, dále na vznik nové pozice manager zakázky, která se v organizaci osvědčila.

Upozornila jsem na používání nových metod u financování veřejných zakázek, mezi které patří zejména zavedení cenové normy.

## ANOTACE

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Romana Machačná
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola
<b>Název práce v českém jazyce:</b>	Výběrové řízení a jeho aplikace u organizace Ředitelství silnic a dálnic
<b>Název práce v anglickém jazyce:</b>	Selection procedure and his appllication in organization road and motorway directorate of the Czech republik
<b>Vedoucí práce:</b>	RNDr. Ing. Miroslav Rössler CSc., MBA
<b>Počet stran:</b>	40
<b>Rok obhajoby:</b>	2009

### **Klíčová slova v českém jazyce:**

řízení, motivace, řídicí procesy, reorganizace,  
vyvlastnění, manažer, zakázka, financování

### **Klíčová slova v anglickém jazyce:**

proceedings, motivation, control processes,  
reorganization, foreclasure, manager, works  
kontrakt, financing

## LITERATURA A PRAMENY

- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Vyd.3. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Vyd.1. Praha:Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- VEBER, Jaromír a aj. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- ŘEDITELSTVÍ SILNIC A DÁLNIC ČR. Představujeme..., *Zpravodaj ŘSD*, 2007, č. 2, s. 1
- ČTK. *Dohoda umožnila dostavbu dálnice D11 do Hradce* /online/. č.44/2008.  
Dostupné na WWW: [www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/](http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/)
- ČTK. *ŘSD začne při přidělování zakázek využívat cenové normy* /online/. č.8/2008  
Dostupné na WWW: [www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/](http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/)
- ČTK. *ČR může začít čerpat až 150 miliard Kč z fondů EU* /online/. č.51/2007  
Dostupné na WWW: [www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/](http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/)
- JOHÁNEK, Tomáš. *Soukromý kapitál dostane při stavbě silnic šanci až po roce 2013* /online/. č.15/2008  
Dostupné na WWW: [www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/](http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/)
- JOHÁNEK, Tomáš. *Projekt PPP: Dálnici D3 postaví soukromý subjekt* /online/. č.44/2008  
Dostupné na WWW: [www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/](http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/)
- JOHÁNEK, Tomáš. *Ing. Gustáv Slamečka (SFDI) pro DN* /online/. č.24/2007  
Dostupné na WWW: [www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/](http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/)
- Zákon č.137/2006 Sb. , zákon o veřejných zakázkách  
Směrnice generálního ředitele č.9/2006 , Aplikace zákona č.137/2006 o veřejných zakázkách  
Směrnice generálního ředitele č.1/2008, Organizační řád Ředitelství silnic a dálnic ČR  
Směrnice generálního ředitele č.5/2008, Vyřizování stížností na Ředitelství silnic a dálnic  
Směrnice generálního ředitele č.14/2008, Postup Ředitelství silnic a dálnic při poskytování informací podle zákona č. 106/1999 Sb., v platném znění, o svobodném přístupu k informacím

## **SEZNAM ZKRATEK**

EU	Evropská unie
FKSP	Fond kultury a sociálních potřeb
IMPACT	Elektronický informační systém evidence zakázek
OOPP	Osobní ochranné pracovní pomůcky
PPP	Public-Private-Partnership
SFDI	Státní fond dopravní infrastruktury