

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Hodnocení projektu
Project Evaluation

Eliška Kocourková

Plzeň 2018

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Hodnocení projektu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23. 4. 2018

.....

podpis autora

Obsah

ÚVOD	7
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ PROJEKTU	8
1.1 PROJEKT	8
1.1.1 Životní cyklu projektu.....	9
1.2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	10
1.2.1 Zahájení projektu.....	11
1.2.2 Plánování.....	16
1.2.3 Realizace projektu.....	21
1.2.4 Ukončení projektu.....	29
2 FONDY EVROPSKÉ UNIE.....	30
2.1 CHARAKTERISTIKA FONDŮ EVROPSKÉ UNIE	30
2.2 STRUKTURÁLNÍ FONDY	30
2.2.1 Evropský fond pro regionální rozvoj (erdf).....	30
2.2.2 Evropský sociální fond (esf).....	31
2.2.3 Fond soudržnosti (cf)	31
2.3 ZÍSKÁNÍ DOTACÍ Z FONDŮ EVROPSKÉ UNIE.....	31
2.3.1 Podání žádosti o dotaci.....	32
2.3.2 Hodnocení žádosti.....	33
2.3.3 Realizace projektu.....	34
2.3.4 Pokračování aktivit po skončení projektu	35
3 HODNOCENÍ VYBRANÉHO PROJEKTU	36
3.1 OBEC ERPUŽICE	36
3.2 POPIS PROJEKTU „PŘÍSTAVBA A STAVEBNÍ ÚPRAVY MŠ V ERPUŽICÍCH“	40
3.3 LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU	43
3.4 ZDROJE FINANCOVÁNÍ	43
3.5 ROZPOČET PROJEKTU	44
3.6 RIZIKA PROJEKTU	47
3.7 PROJEKTOVÝ TÝM	49
3.8 HODNOCENÍ PRŮBĚHU PROJEKTU	50
3.8.1 První etapa projektu	51
3.8.2 Druhá etapa projektu.....	53
3.8.3 Třetí etapa projektu.....	64
3.9 SOUHRNNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	67

3.9.1	<i>Časové zhodnocení projektu</i>	67
3.9.2	<i>Finanční zhodnocení projektu</i>	67
3.9.3	<i>Dosažené cíle a výstupy projektu</i>	68
3.9.4	<i>Udržitelnost projektu</i>	68
3.9.5	<i>Publicita projektu</i>	68
3.9.6	<i>Kontrola projektu</i>	69
ZÁVĚR		70
SEZNAM TABULEK		71
SEZNAM OBRÁZKŮ		71
SEZNAM ROVNIC		72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		73
PUBLIKACE		73
ELEKTRONICKÉ ZDROJE		74
SEZNAM PŘÍLOH		75
ABSTRAKT		85
ABSTRACT		86

ÚVOD

Za téma bakalářské práce jsem si zvolila hodnocení projektu s názvem „Přístavba a stavební úpravy Mateřské školy v Erpužicích.“ Toto téma jsem si vybrala, protože jsem si chtěla prohloubit znalosti o problematice metod hodnocení projektů a získat více informací o procesu získání dotací.

Práce je rozdělena na dvě části, na praktickou a teoretickou část. Teoretická část se zabývá definicí projektu a jednotlivými procesy projektového managementu, které slouží k lepšímu porozumění následného hodnocení daného projektu. V další kapitole teoretické části se zabývám charakteristikou Strukturálních fondů Evropské unie a také je zde popsán proces získávání dotací právě z těchto fondů.

Praktická část je zaměřená na hodnocení vybraného projektu. Nejprve je představena obec, v další části práce je podrobněji popsán samotný projekt. Pro hodnocení projektu z finančního a časového hlediska byla vypracována metoda EVM.

Cílem této práce je získat znalosti o problematice hodnocení projektů, které následně aplikuji na vybraný projekt.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ PROJEKTU

1.1 PROJEKT

Problémem termínu „projekt“ je jeho nejednoznačný význam, protože v každém oboru je chápán naprosto odlišně. V projektovém managementu je vysvětlován několika různými definicemi, avšak jejich smysl je velice podobný. Například Harold Kerzner ve své knize uvádí, že *„projekt může být považován za jakýkoliv řetězec aktivit a úkolů, který má:*

- *specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn v rámci určitých specifikací,*
- *určené datum začátku a konce uskutečnění,*
- *stanovený limit pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“ (1)*

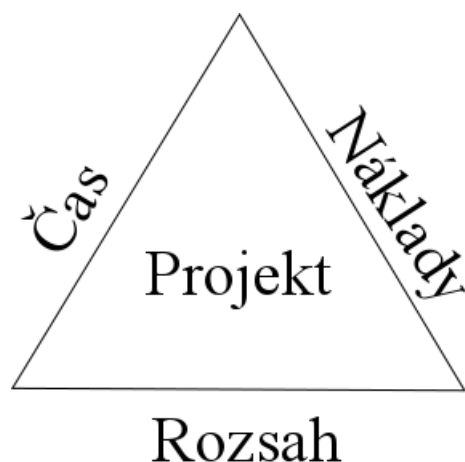
Nebo dle PMI: *„Projekt je dočasná snaha o vytvoření unikátního produktu, služby nebo výsledku.“ (2 str. 4)*

Definice profesora Kerznera v sobě ukrývá tři základní charakteristiky projektu, díky kterým vznikne onen jedinečný výstup. Jsou to:

- čas, kterým jsou limitovány jednotlivé dílčí aktivity projektu,
- zdroje, které budou projektem průběžně užívány a čerpány,
- náklady, které vzniknou čerpáním zdrojů během určitého časového úseku.

Tyto tři charakteristiky projektu můžeme zobrazit v tzv. trojimperativ projektu. Vrcholy představují jednotlivé charakteristiky a strany trojúhelníku zobrazují vazby mezi nimi. V tomto trojúhelníku platí, že změníme-li jednu charakteristiku, změní se ostatní. Z toho vyplývá, že pokud zákazník preferuje některou z charakteristik, musí počítat s tím, že upřednostněním dané charakteristiky ovlivní ostatní. Pro úspěšné ukončení projektu je důležité udržet tyto charakteristiky v rovnováze. (3)

Obrázek 1: Projektový trojimperativ



Zdroj: (7 str. 22), vlastní zpracování, 2018

1.1.1 ŽIVOTNÍ CYKLU PROJEKTU

„PMBOK rozlišuje celkem 4 fáze – zahájení projektu, plánování, realizace a uzavření projektu.“ (2 str. 5)

Doležal ještě zmiňuje obecnější pojetí fází řízení projektu:

- předprojektovou fází,
- fáze projekt (zahájení, plánování, realizace a ukončení projektu),
- poprojektovou fází. (5)

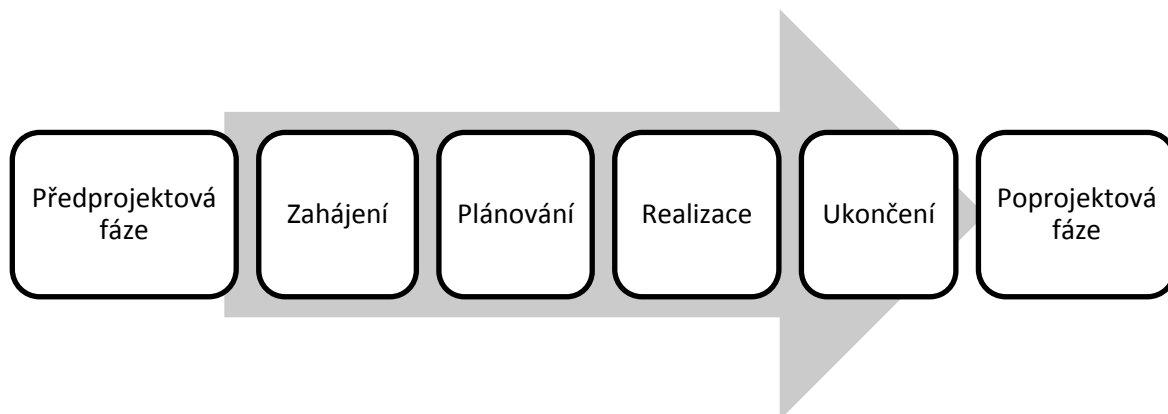
Předprojektovou fází můžeme definovat jako vznik myšlenky, provedení předprojektových studií a nakonec odsouhlasení daného záměru. Poprojektová fáze má za úkol zhodnotit průběh ukončeného projektu a vzít si z něj ponaučení pro tvorbu dalších projektů. (6)

Vytvořené schéma životního cyklu projektu nám zjednoduší kontrolu jednotlivých procesů. Uspodňuje orientaci všech aktérů, kteří se projektu účastní, a tím se zvyšuje pravděpodobnost celkového úspěchu. Nedefinuje pouze jednotlivé fáze, ale i:

- jaká práce má být vykonána,
- jaké očekáváme výstupy z jednotlivých fází,
- kdo se účastní v jednotlivých úsecích. (3)

Vytvořením schématu životního cyklu získáme přehled o jednotlivých fázích projektu.

Obrázek 2: Životní cyklus projektu



Zdroj: (5 str. 58), vlastní zpracování, 2018

1.2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Profesor Kerzner ve své knize uvádí, že *“Projektový management je soubor činností spočívající v plánování, organizování, řízení a ovládání zdrojů společnosti pro relativně krátkodobý cíl, který byl stanoven k dokončení konkrétních cílů a záměrů.”* (1 str. 4)

Řízení projektu můžeme rozdělit do několika procesů:

- V procesu **zahájení** dochází k definování projektových cílů a účelu v Zakládací listině projektu (tzv. projektová charta).
- **Plánování** upřesňuje, jakým způsobem budou splněny požadavky a cíle projektu, vzniká tzv. Definice předmětu projektu, ve které se uvádí detailní časový plán, finanční plán a další specifikace provedení projektu.
- V průběhu **realizačního procesu** dochází k sestavení projektového týmu, ke koordinaci prací a k řízení kvality. Realizační proces zahrnuje všechny aktivity, které vedou k naplnění projektových cílů.
- **Proces monitorování a kontrola** sleduje, jak postupuje realizace projektu a zda je v souladu s projektovým plánem. Případně přijímá nápravná opatření k zajištění požadovaných výsledků. Snaží se minimalizovat případné odchylky od plánu projektu.
- **Ukončení projektu** je vyvrcholením všech projektových aktivit. (3)

1.2.1 ZAHÁJENÍ PROJEKTU

„Zahájení projektu je souborem činností, které jsou zaměřené na stanovení cílů projektu a vytváření základních předpokladů jeho realizace. Patří mezi ně formulace podmínek a omezujících kritérií, uzavření potřebných kontraktů a přidělení hlavních odpovědností souvisejících s realizací budoucího projektu.“ (3 str. 76)

Zahájení projektu se často nazývá jako „předprojektová fáze“, ve které se sejdou zainteresované osoby a snaží se zformulovat jejich představy o výsledku plánovaného projektu, také volí nejlepší variantu uskutečnění projektu. Obvykle vzniká studie proveditelnosti, která má za úkol porovnat různé varianty realizací, které vedou ke splnění definovaného cíle. V rámci předprojektové fáze zpracováváme také logický rámec projektu, který vymezuje záměr projektu, jeho cíle a výstupy, předběžný rozpočet, časový rámec aktivit a předběžná rizika projektu. (5)

1.2.1.1 Studie proveditelnosti

Tento dokument je součástí předprojektové fáze. Slouží k posouzení projektu nejen z finančního, ale také z technického, legislativního a časového hlediska, proto je často označována jako technickoekonomická studie projektu. Je vhodné, aby studie obsahovala více možných variant realizace projekt, které pak mezi sebou porovnává. Jejím úkolem je tedy odhalit nejvýhodnější variantu projektu a odpovědět nám na otázku, jestli máme projekt přijmout či odmítnout. Od sestavení kvalitní studie proveditelnosti nás může odradit její vysoká cena. Pokud však nelze rozhodnout na základě jednodušších úvah o přijetí projektu, je opravdu dobré trvat na jejím zhotovení, protože případné investování do špatného projektu nás může stát mnohem více. (4)

1.2.1.2 Logický rámec

Logický rámec je přehlednější forma definování projektu, která se vytváří v podobě tabulky. Zachycuje klíčové aktivity, výstupy, vstupy a cíle, které budou realizovány a mezi kterými se vytvoří logická vazba.

Tabulka 1: Logický rámec projektu

Záměr (strategický cíl)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Předběžné podmínky

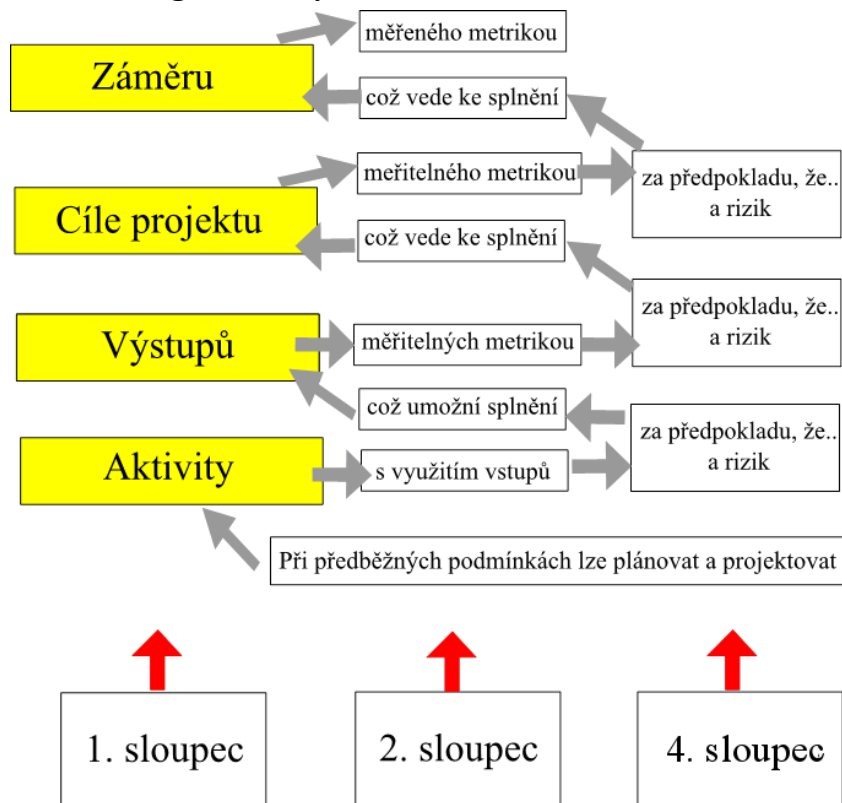
Zdroj: (4 str. 110), vlastní zpracování, 2018

Obsahuje čtyři sloupce:

- **První sloupec (přínosy)** obsahuje:
 - a) Záměr, proč chceme dosáhnout definovaného cíle projektu. Jedná se o popis všech přínosů, které by měly být naplněny po ukončení projektu.
 - b) Cíl (změna), kterého chceme dosáhnout. V projektu musíme definovat pouze jeden cíl, který splňuje podmínku SMART:
 - S – specifické (SPECIFIC),
 - M – měřitelné (MEASURABLE),
 - A – dosažitelné (ACHIEVABLE),
 - R – reálné (REALISTIC),
 - T – časově specifické (TIME BOUND).
 - c) Výstupy, které definují, co bude projektem vytvořeno, aby nastala definovaná změna.
 - d) Klíčové aktivity, kterými bude dosaženo konkrétních výstupů.

- **Druhý sloupec (objektivně ověřitelné ukazatele):** Sloupec dokazuje, že záměru, cíle a výstupů bylo dosaženo. Tyto ukazatele by měly být na sobě nezávislé a snadno měřitelné.
- **Třetí sloupec (způsob ověření):** Sloupec uvádí, jak budou ukazatele zjištěny, kdo zodpovídá za ověření, jaké náklady a čas ověření vyžaduje, kdy bude ukazatel ověřen a jakým způsobem bude dokumentován. Výstupem měření by měl být dokument s podpisem nezávislé pověřené osoby.
- **Čtvrtý sloupec (předpoklady a rizika):** Zde se uvádějí skutečnosti, které by mohly projekt ohrozit a které je potřeba znát. První řádek se nevyplňuje. Místo tohoto se pole obvykle přidává pod tabulku řádek s významem „předběžné podmínky“, zde jsou uvedeny podmínky, které musí být splněny, aby bylo možné projekt vůbec zahájit. (4)

Obrázek 3: Logické vazby



Zdroj: (4 str. 113), vlastní zpracování, 2018

1.2.1.3 Hodnocení finanční výkonnosti projektu

Hledáme odpovědi na otázky:

- Vyplatí se nám investovat do tohoto projektu?
- Budeme mít dostatek zdrojů na pokrytí nákladů?

- Jak efektivní bude projekt při použití disponibilních zdrojů?

Při rozhodování o výběru nejvýhodnější varianty projektu nám pomůžou následující analýzy ekonomické návratnosti investic:

- doba návratnosti investice,
- diskontované peněžní toky,
- čistá současná hodnota,
- vnitřní výnosové procento,
- index ziskovosti,
- návratnost investic. (4)

1.2.1.3.1 Doba návratnosti investice (angl. Payback Period)

Doba, za kterou se organizaci vrátí peníze, které pokryjí počáteční náklady investované do projektu.

Příklad:

Do projektu Beta vložíme investici ve výši 10 milionů korun. Očekávají se následující zisky:

Tabulka 2: Příklad

	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4
Výnos v období	1 000 000	3 500 000	3 800 000	2 700 000

Zdroj: (3 str. 95), vlastní zpracování, 2018

Doba potřebná k navrácení počáteční investice je přibližně 3 roky a 8 měsíců. (7)

1.2.1.3.2 Čistá současná hodnota

„Čistá současná hodnota (angl. Net Present Value, NPV) je metoda, která slouží pro porovnání aktuální hodnoty peněz vzhledem k předpokládané ceně peněz v nějakém budoucím okamžiku“ (7 str. 104)

NPV se vypočítá jako kumulovaný součet (suma) diskontovaných finančních toků během životního cyklu projektu. Tato metoda počítá s inflací a s dalšími náklady spojenými s financováním projektu.

Rovnice 1: Čistá současná hodnota

$$NPV = \sum_{i=0}^n \left[\frac{CF_i}{(1+k)^i} \right]$$

NPV čistá současná hodnota

CF peněžní toky v jednotlivých letech

k úroková míra kapitálu

i pořadí roku

n doba životnosti projektu

Investici lze přijmout, pokud je NPV větší nebo rovna 0. Pokud se rozhodujeme mezi více variantami investice, vybíráme tu, která má největší kladnou čistou současnou hodnotu. (7)

1.2.1.3.3 Vnitřní výnosové procento (angl. Internal Rate of Return)

„Vnitřní výnosové procento (Economic Rate of Return), obvykle se používá zkratka IRR, udává relativní výnos (rentabilitu), kterou projekt během svého životního cyklu poskytuje.“(15)

Rovnice 2: Vnitřní výnosové procento

$$\sum_{i=1}^n \left[\frac{CF_i}{(1+IRR)^i} \right] = 0$$

IRR se rovná diskontní sazbě, při které se NPV rovná nule. Jednotlivé výpočty se provádí použitím iterační metody, proto se pro jeho výpočet nejčastěji používají tabulkové kalkulátory. (5)

1.2.1.3.4 Index ziskovosti (angl. Profitable Index)

Index ziskovosti je poměr NPV k počátečním investičním výdajům.

Rovnice 3: Index ziskovosti

$$PI = \frac{\sum_{i=0}^n \left[\frac{CF_i}{(1+k)^i} \right]}{I}$$

Říká, kolik korun čistého diskontovaného přínosu připadá na jednu investovanou korunu. Projekt je přijatelný, pokud $PI > 1$. (4)

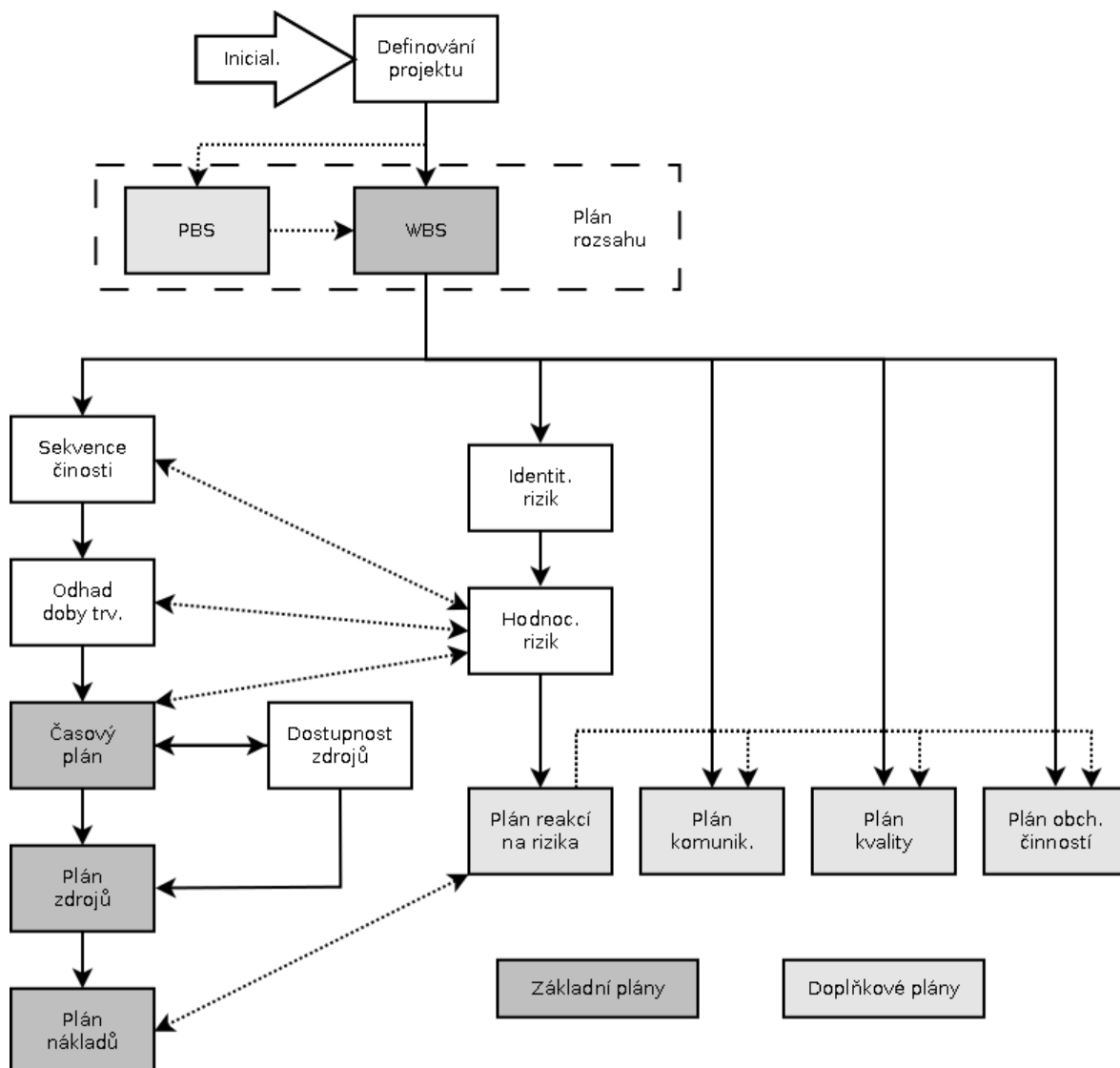
1.2.2 PLÁNOVÁNÍ

„Plánování projektu je souborem činností zaměřených na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů.“ (3 str. 112)

Procesem plánování se musíme zabývat, protože vytvoříme plány, které budeme následně porovnávat se skutečnou realizací projektu.

Základní projektové plány můžeme vytvořit podle již zmíněného trojimperativu - plán rozsahu, plán času, plán zdrojů a plán nákladů. Dalšími doplňkovými plány mohou být: plán komunikace, plán řízení rizik, plán řízení kvality a plán obchodní činnosti. Procesy při tvorbě plánů si můžeme zjednodušeně znázornit na následujícím obrázku:

Obrázek 4: Diagram procesů Plánování projektu



Zdroj: (4 str. 122), vlastní zpracování, 2018

V procesu plánování odpovídáme na otázky: CO? JAK? KDO? KDY? ZA KOLIK?

1.2.2.1 Plán rozsahu projektu WBS

Plán rozsahu projektu se vytváří tak, aby bylo jasné, co je a co už není obsahem projektu. Dělí projekt na jednotlivé činnosti, kterými se zajišťuje splnění definovaného cíle projektu. Doležal popisuje WBS takto: „*Velmi častým a oblíbeným přístupem ke strukturalizaci je hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé dodávané výsledky a dále postupně na jednotlivé produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíků, které musí být v průběhu realizace projektu vytvořeny.*“ (5 str. 126) Na otázku CO? odpovídáme vytvořením detailní struktury produktu. Na otázku JAK? odpovídáme vytvořením množiny procesů, kterými plníme celkové cíle projektu. Správně sestavená WBS má na nejnižší úrovni jasné definované výstupy, ke kterým lze přiřadit zdroje, náklady a odpovědnost za jejich dokončení. (4)

1.2.2.2 Časový plán

Definovali jsme si WBS a nyní můžeme přistoupit k naplánování posloupnosti a trvání jednotlivých činností, které bude potřeba provést, aby bylo možné realizovat všechny výstupy projektu. Při odhadu doby trvání činnosti musíme brát v úvahu množství zdrojů, které budeme pro danou činnost potřebovat. Při odhadech používáme různé techniky, například:

- expertní odhady – pochází od osob, které mají zkušenosti s podobnou činností. Často bývají subjektivní, proto se doporučuje využít více expertů;
- analogické odhady – se provádí na základě podobnosti činností realizovaných v předchozích projektech;
- odhady pomocí simulací;
- parametrické odhady;
- a další. (5)

Existují logické vazby mezi činnostmi, to znamená, že činnosti musí být realizovány v určité návaznosti na sebe tak, aby došlo k vytvoření požadovaných výsledků. Nejčastěji používáme následující vazby:

- Finish to Start – předcházející činnost musí skončit, aby následující činnost mohla začít;

- Finish to Finish – předcházející činnost musí skončit, aby následující činnost mohla skončit;
- Start to Start – předcházející činnost musí začít, aby mohla následující činnost začít;
- Start to Finish – předcházející činnost musí začít, aby následující činnost mohla skončit. (5)

1.2.2.2.1 Způsoby prezentace časového plánu

Sít'ový diagram

Používá ohodnocené uzly, ve kterých se uvádí doby trvání činností a jejich termíny začátku a konce. Hranově orientované diagramy se v projektové praxi už nevyužívají.

Ganttův (úsečkový) diagram

Znázorňuje dobu trvání činností pomocí úseček nad časovou osou. Jednotlivé vazby mezi činnostmi jsou znázorněny v diagramu pomocí spojovacích šipek. Z diagramu můžeme vyčíst i další informace, např. o zdrojích, o stavu realizovaných činností. Úsečkový diagram je velice přehledným a vhodným prostředkem časového plánování.

Tabulka činností

Časový plán je zobrazen pomocí tabulky, ve které jsou uvedeny názvy činností, jejich začátky a konce, rezervy a předcházející činnosti. Tabulka bývá často součástí Ganttova diagramu. (4)

1.2.2.3 Plánování zdrojů a nákladů

„Zdroje jsou prostředky, které slouží k provedení projektové činnosti.“ (4 str. 147)

Zdroje můžeme rozdělit do tří skupin:

- lidské,
- materiální,
- finanční. (4)

Při **plánování zdrojů** obvykle používáme stejné techniky jako u plánování času (analogické odhady, expertní odhady, normy, simulace, atd.). V této fázi se snažíme zajistit pro činnost, která má vyprodukovat určitý výstup za danou dobu, potřebnou kapacitu zdrojů. Plánování zdrojů se nejčastěji zabývá pracovními zdroji (lidské zdroje, stroje, zařízení a další).

Proces plánování zahrnuje následující činnosti:

- identifikaci požadovaných zdrojů,
- porovnání požadavků s ohledem na veškeré dostupné a dosažitelné zdroje,
- přiřazení zdrojů na činnosti v projektu.

Výstupy této fáze obvykle bývají tabulky, histogramy, Ganttovy diagramy zdrojů a matice odpovědností.

Plánování nákladů a sestavení rozpočtu navazuje na plánování času a zdrojů projektu. Rozpočet projektu obsahuje celkový souhrn finančních prostředků přidělených na projekt, obvykle strukturovaný podle nákladových druhů a rozfázovaný v čase podle pravděpodobnosti (předpokladu postupného) čerpání zdrojů. Následuje tabulka s druhy nákladů projektu

Tabulka 3: Druhy nákladů projektu

Přímé náklady	Nepřímé náklady
Osobní náklady na pracovníka projektu	Nepřímé osobní náklady
Náklady na materiál	Provoz budov
Nákup služeb	Daně a obvody
Cestovné	Náklady na podpůrné oddělení organizace
Licence a poplatky	
Pořízení, pronájem (ne)hmotného majetku	

Zdroj: (3 str. 264), vlastní zpracování, 2018

Pro plánování nákladů používáme následující techniky odhadu:

- analogie – provedený podle informací z již realizovaných projektů;
- odhad podle sazeb jednotlivých zdrojů – výsledný odhad je dán součinem počtu jednotlivých zdrojů a jejich sazeb;
- odhad zdola nahoru – nejpřesnější metoda, která vychází ze znalosti nákladů na jednotlivé činnosti a jejich součtem vznikají celkové náklady projektu;
- a další.

Každý rozpočet by měl obsahovat i rezervy pro pokrytí dopadů případných rizik. Rezervy se mohou stanovit jako procento celkových výdajů projektu nebo se mohou určit pro každou položku rozpočtu zvlášť.

1.2.2.4 Plán řízení rizik projektu

Riziko znamená potenciaální problém který, nastane s jistou pravděpodobností (pravděpodobnost leží v intervalu 0 až 1). Pokud nastane, může mít negativní vliv na dosažení cíle projektu. Negativní rizika mohou odchýlit projekt od jeho plánovaného směru a dostat ho mimo prostor základen trojimperativu – času, zdrojů a nákladů. Riziko s pozitivním dopadem se nazývá příležitost. Proces řízení rizik je sled aktivit, které prostřednictvím preventivních nebo korektivních zásahů odvrací negativní události a odstraňují nechtěné vlivy, jež by vedly k neplánovaným výsledkům projektu. Během tohoto procesu se snažíme identifikovat možné neplánované události, kvantifikovat potenciaální škody a naplánovat opatření, která mají schopnost snížit pravděpodobnost jejich vzniku a dopadu. Tento proces probíhá po celou dobu existence projektu. (7)

Prvním krokem plánování řízení rizik je jejich identifikace. Identifikujeme významné události, které mohou projekt ohrozit. Tyto události se snažíme popsat a zaznamenat do tzv. registru rizik, jenž je nedílnou součástí plánu projektu. V této fázi se používají metody jako například metoda Delphi, brainstorming apod. Při hodnocení rizik vycházíme z již založeného registru, do kterého je potřeba doplnit odhad pravděpodobnosti uskutečnění nečekané události a jejího negativního dopadu na projekt. (5)

Pro hodnocení používáme následující analýzy:

- **Kvantitativní analýza rizik**, která pracuje s přesným číselným vyjádřením pravděpodobnosti uskutečnění rizika a jeho dopadu ve finančních jednotkách. U této analýzy se nejčastěji používají metody: statistická peněžní hodnota, citlivostní analýza, rozhodovací strom a simulace.
- **Kvalitativní analýza rizik**, která nepracuje s konkrétními čísly, ale se slovním ohodnocením pravděpodobnosti a dopadu rizika na projekt. Nástrojem této analýzy je matice pravděpodobnosti a dopadu (tzv. mapa rizik). (4)

Tabulka 4: Mapa rizik (Kvalitativní analýza)

Pravděpodobnost	Velmi vysoká					
	Vysoká					
	Střední					
	Nízká					
	Velmi nízká					
		Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
Dopad						
	Význam rizika	Nízký	Vysoký	Střední		

Zdroj: (7 str. 167), vlastní zpracování, 2018

Po provedení všech hodnotících analýz je potřeba rozhodnout, jaká konkrétní opatření budou přijata k redukci celkové hodnoty všech rizik tak, aby byl projekt s vysokou pravděpodobností úspěšně dokončen. Proto se používají následující strategie:

- **Eliminace rizika** – strategie, která spočívá v nalezení jiného řešení dané situace, než které je uvedené v rizikovém scénáři. Naprostá eliminace rizika = uzavření projektu.
- **Přenos rizika** – přenesení dopadu rizika na „třetí subjekt“ nejčastěji pojištěním, zárukou nebo garancí.
- **Zmírnění rizika** – opatření, které zmírní jak velikost dopadu, tak i pravděpodobnost vzniku daného rizikového scénáře.
- **Akceptace rizika** – akceptace rizika znamená, že se o riziku ví, ale nekonají se proti němu konkrétní opatření. Řeší se, až daná situace nastane, což znamená, že riziko akceptujeme pasivně. Aktivní akceptace znamená, že se vytvoří rezerva, která by měla případný výskyt pokrýt. (5)

1.2.3 REALIZACE PROJEKTU

Po fázi plánování přichází na řadu realizace projektu, tedy vytvoření projektového produktu. Tato fáze obsahuje nejen samotnou realizaci naplánovaných činností, ale také proces měření, zda bylo dosaženo plánovaných hodnot jednotlivých parametrů projektu (čas, náklady, kvalita a rozsah). V průběhu realizace je potřeba sledovat a porovnávat průběh projektu s jeho plánem tak, aby bylo „dosaženo cíle projektu v plánovaném termínu, při nepřekročení plánovaného rozpočtu, aby projektový produkt měl plánovaný rozsah i kvalitu.“ (4 str. 188)

Při realizaci projektu je důležité pravidelně kontrolovat jeho plán tak, aby bylo možné včas provádět nápravná opatření v případě zjištění odchylek od požadovaného stavu projektu. Frekvence kontrol se liší podle velikosti projektů, avšak nedoporučuje se menší frekvence než jedenkrát za dva týdny. (4)

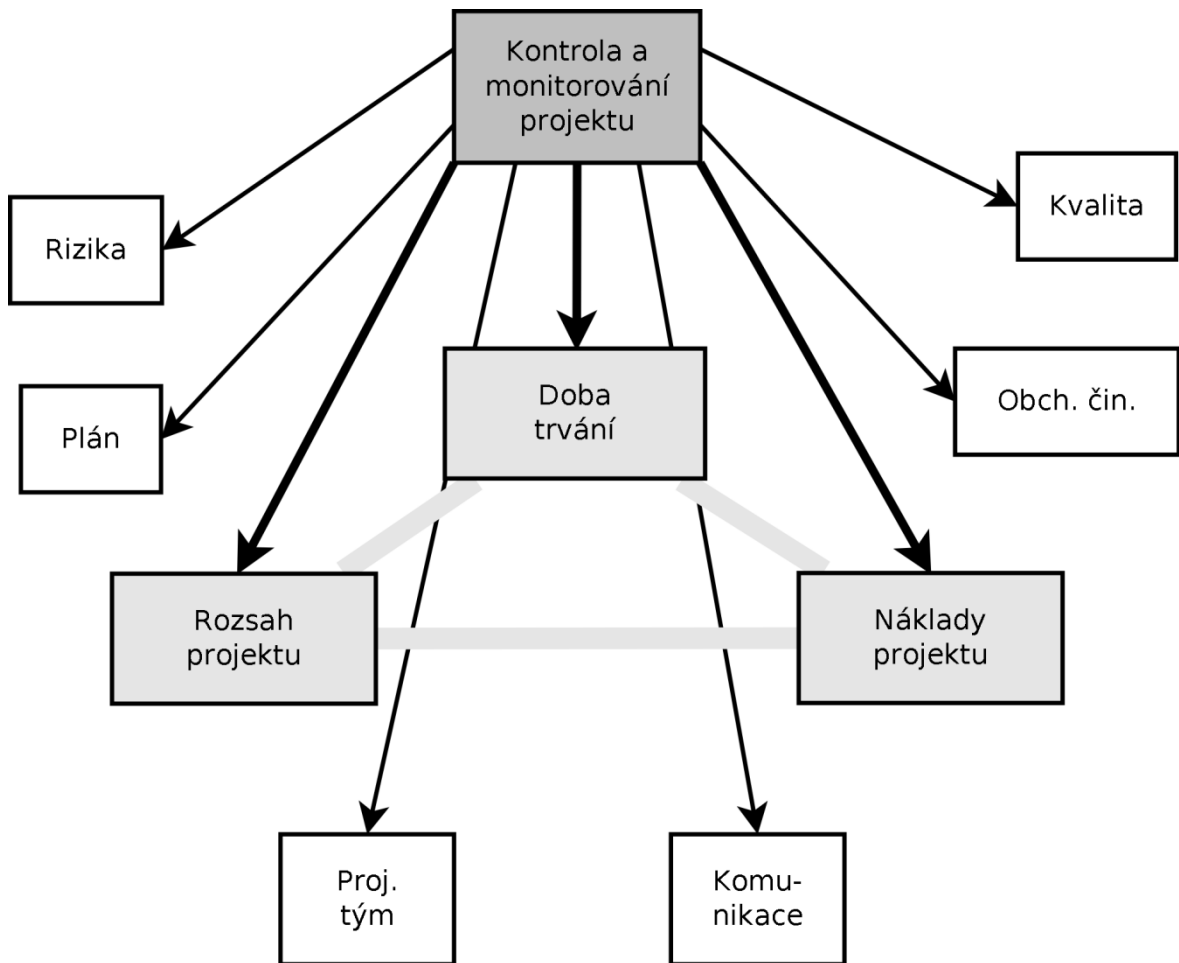
Další důležitou součástí řízení projektu je nepřetržitá komunikace s lidmi, kteří jsou zodpovědní za realizaci jednotlivých činností. Podle Doležela si „*projektový tým musí zajistit, aby o zjištěných skutečnostech dostával zprávy, které popisují stav a průběh činností projektu.*“ (5 str. 249) Projektový tým by měl být schopen na základě zpráv porovnat zjištěnou skutečnost s plánem a identifikovat případné odchylky. Podávání zpráv je často nazýváno pojmem **reporting**. Při zahajování projektu je potřeba přesně stanovit, kdo bude podávat zprávy, komu se budou zprávy podávat, co bude zpráva obsahovat, jaká bude struktura zprávy, kdy a jakým způsobem budou zprávy podány. Frekvence podávání zpráv se liší, ale doporučuje se interval o velikosti „*jako přibližná třetina z průměrné délky, vypočtené ze všech délek činností projektu.*“ (5 str. 253)

Nesmíme zapomenout na pravidelnou aktualizaci plánu, která se provádí na základě reportingu o aktuálním stavu projektu. Následně se aktualizovaný plán porovnává se základní verzí. Aktualizovaný plán popisuje pravděpodobný budoucí vývoj zbývajících činností projektu, podle Skalického, Jermáře a Svobody: „*prioritou je, aby projekt byl dokončen v původních odhadech pracnosti, nákladů a doby trvání.*“ (4 str. 189)

1.2.3.1 Controlling projektu

Z pohledu postupného plnění dílčích cílů projektu je kontrola velice důležitou aktivitou, která zajistí splnění celkového cíle projektu. Skalický, Jermář a Svoboda ve své knize shrnují kontrolní procesy takto: „*Proces monitorování a kontroly projektu začíná v okamžiku, kdy je projekt zahájen a jsou čerpány jeho náklady. Jednotlivé pracovní úkoly a dílčí plnění jsou ověřovány a porovnány s předpoklady, které stanovuje harmonogram a rozpočet projektu.*“ (4 str. 194). V plánu projektu jsou stanoveny postupy a metody, které budou při zjišťování aktuálních stavů dílčích cílů projektu použity a jakým způsobem se budou informace o stavu realizovaných prací či provedených měřeních zpracovávat a předávat. (4)

Obrázek 5: Kontrola a monitorování rizik



Zdroj: (4 str. 195), vlastní zpracování, 2018

Proces monitorování a kontrola by měl obsahovat **měření** stavových hodnot projektu, **vyhodnocení** naměřených hodnot vzhledem k původnímu plánu, a pokud jsou zjištěné odchylky oproti plánu, nastává **doporučení nápravného opatření**. Nesmíme zapomenout na monitorování a kontrolu rizik, kdy návrhem správného korektivního opatření dokážeme snížit pravděpodobnost uskutečnění rizikové situace, nebo alespoň dokážeme snížit závažnost dopadu případného rizika. (7)

Podle výše uvedené definice controllingu projektu je nejčastější metodou kontrola časového rozvrhu projektu (kontrola harmonogramu) a rozpočtu projektu (kontrola nákladů). Kontrola časového rozvrhu informuje o tom, jak se realizační proces projektu odchyluje od jeho naplánovaného harmonogramu. Kontrola rozpočtu informuje o tom, zda jsou vynaložené náklady na realizační proces v souladu s náklady uvedenými v plánovaném rozpočtu projektu. Svozilová dále uvádí kontrolu předmětu projektu, která

„je nesmírně důležitou aktivitou z pohledu postupného plnění dílčích cílů projektu.“ (7 str. 255)

1.2.3.2 Měření na projektu

Vytvoření měřítek je jeden z nejnáročnějších projektových procesů, avšak pomocí měřítek ověříme, zda se projekt vyvíjí podle plánu. „Obecně řečeno metriky poskytují širší bázi faktů a kvantitativních údajů pro to, abychom mohli pracovat lépe.“ (4 str. 208) Ze shromážděných informací o naměřených hodnotách můžeme vytvořit soubor, který nám pomůže porovnávat podobné projekty. Dalším přínosem souboru je to, že ho můžeme použít k vylepšení na budoucích projektech. (4)

1.2.3.3 Vybrané metody hodnocení projektu

1.2.3.3.1 Metoda řízení dosažené hodnoty projektu EVM

Metoda nejen sleduje čerpání rozpočtu, ale také plnění všech termínů projektu. Jak uvádí Doležal, „principem EVM je určení, jaká je hodnota toho, co jsme vykonali a kolik nás to stálo v porovnání s hodnotou, kterou jsme měli v daný okamžik podle plánu vytvořit.“ (5 str. 258) Metoda je postavena na průběžném hodnocení následujících základních veličin hodnotící vývoj projektu:

- Plánovaná hodnota (PV – Planned Value), plánované náklady podle vytvořeného rozpočtu.
- Skutečné náklady (AC – Actual Cost), skutečně vynaložené náklady k datu kontroly.
- Vytvořená hodnota (EV – Earned Value), kombinace dvou předchozích veličin udává, kolik práce je skutečně vykonáno k datu kontroly.

Pomocí těchto veličin se v rámci EVM počítají odchylky, které informují o stavu projektu z hlediska času a nákladů. Patří sem:

- Odchylka od rozpočtu (CV – Cost Variance)

Rovnice 4: Odchylka od rozpočtu

$$CV = EV - AC$$

- Odchylka od časového rozpisu

Rovnice 5: Odchylka od časového rozpisu

$$SV = EV - PV$$

Tabulka 5: Hodnocení odchylek EVM

CV	SV	Výklad
+	-	Projekt probíhá pomaleji, ale s nižšími náklady než bylo naplánováno.
-	-	Náklady jsou přečerpány a projekt je v časovém skluzu.
-	+	Vytvoření časového náskoku na úkor vyšších nákladů.
+	+	Projekt probíhá rychleji a s nižšími náklady, než bylo plánováno.

Zdroj: (7 str. 264), vlastní zpracování, 2018

Další hodnotící koeficienty EVM

- Celkový plánovaný rozpočet (BAC – Budgeted at Completion), součet všech plánovaných nákladů projektu
- Index výkonu podle nákladů (CPI – Cost Performance Index), ukazatel efektivnosti vynaložených prostředků

Rovnice 6: Index výkonu podle nákladů

$$CPI = EV/AC$$

- Index výkonů podle časového rozvrhu (SPI – Schedule Performance Index), ukazatel efektivnosti časového postupu.

Rovnice 7: Index výkonu podle časového rozvrhu

$$SPI = EV/PV$$

Pokud $CPI (SPI) = 1$ projekt probíhá podle plánu. $CPI (SPI) > 1$ v projektu, je ke dni kontroly dosaženo lepších výsledků, než bylo v plánu. $CPI (SPI) < 1$ ke dni kontroly, je dosaženo výsledků horších, než jaké byly naplánované. (7)

Pomocí metody EVM můžeme vypočítat i předpokládaný vývoj projektu. Používáme následující predikce:

- Odhad nákladů při dokončení projektu (EAC – Estimate at Completion), očekávané celkové náklady projektu.

Rovnice 8: Odhad nákladů při dokončení projektu

$$EAC = BAC/CPI$$

- Odhad nákladů pro dokončení (ETC – Estimate to Completion), odhad nákladů na dokončení všech zbývajících činností projektu.

Rovnice 9: Odhad nákladů pro dokončení

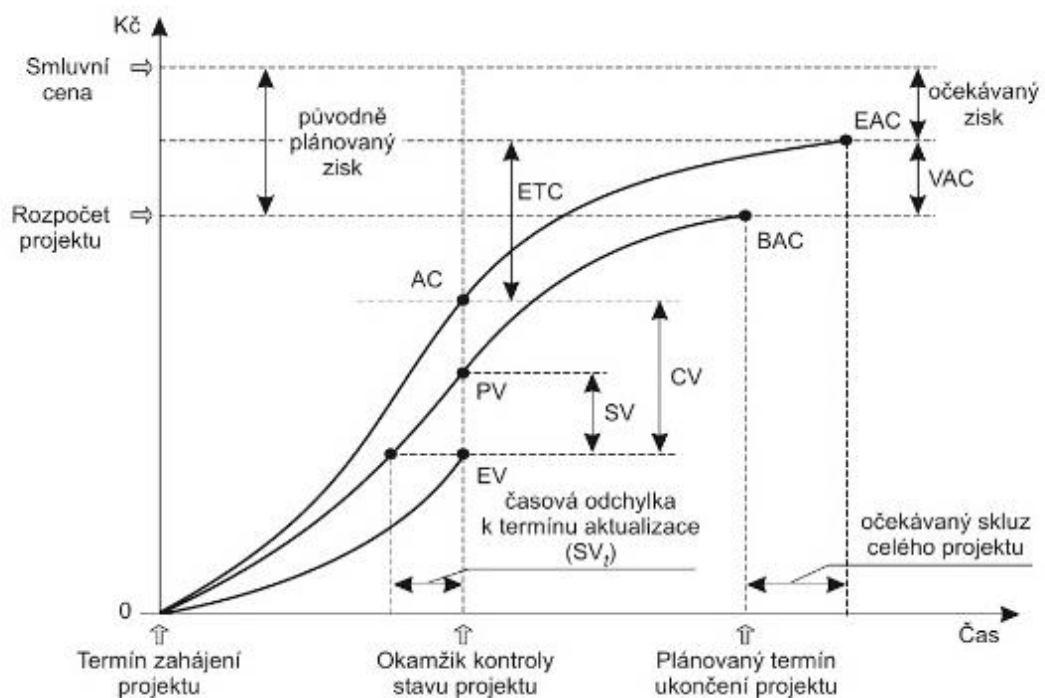
$$ETC = EAC - AC$$

- Odchylka při dokončení (VAC – Variance at Completion), odhad odchylky mezi plánovaným rozpočtem a očekávaným výsledkem.

Rovnice 10: Odchylka při dokončení

$$VAC = BAC - EAC \quad (5)$$

Obrázek 6: Souvislost ukazatelů EVM



Zdroj: (5 str. 270)

1.2.3.3.2 Metody procentuálního plnění

Většina dnešních softwarových projektů na podporu řízení projektů má k dispozici nástroj, který ukazuje procentní plnění naplánovaných úkolů, např. sledovací Ganttův graf v MS Project. Tato metoda je velice jednoduchá a efektivní, ale její nevýhoda spočívá v malé vypovídací hodnotě, proto se doporučuje používat ji u projektů, které obsahují maximálně 50 činností. Metoda se používá jen pro přibližnou představu o plnění projektu. (5)

1.2.3.3.3 Stavové metody sledování projektu

Na rozdíl od metody procentuálního plnění jsou jednotlivé činnosti označeny následujícími stavy: činnost zatím neprobíhá, právě probíhá, činnost byla dokončena (0-W-100). Existují i další obdoby této metody, například 0-50-90-100, kdy stav 90 znamená, že úkol je

řešitelem zcela hotov a čeká na své schválení majitelem úkolu (stav 100). Tento způsob sledování projektu je vhodný, pokud nechceme nebo nejsme schopni projekt sledovat přesně. Nicméně je dobře využitelný i u rozsáhlejších projektů, protože u většího počtu činností se nepřesnosti na jednotlivých činnostech vytráť. (5)

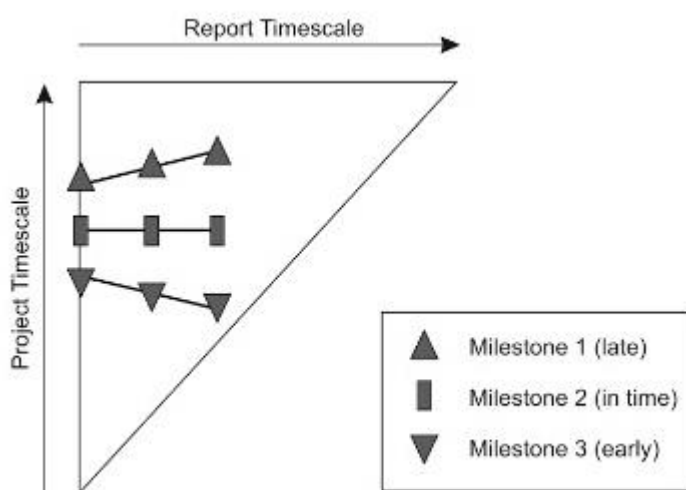
1.2.3.3.4 Milníková metoda

MTA – Milestones Trend Analysis je jednoduchým a velmi rozšířeným způsobem vyhodnocování stavu projektu. Spočívá v umístění většího počtu milníků do časového rozvrhu projektu, které se pak v průběhu realizace projektu vyhodnocují. „Běžné milníky umístíme do časové osy k termínům, kde očekáváme ukončení určité významné události z hlediska průběhu projektu, většinou k dodávce některého důležitého dílčího produktu projektu nebo ke konci etapy realizace projektu. Při milníkové metodě je počet milníků přibližně dvojnásobný a milník popisuje stav projektu v daném okamžiku.“ (5 str. 279)

Při hodnocení stavu projektu v milníku je důležité vypracovat příslušné zprávy, např. Summary Report, Situační zpráva apod. Zprávy jsou předem naplánované a obvykle obsahují informace o stavu projektu proti poslední kontrole, celkový přehled plnění činností, informace o případných problémech, návrhy na opatření a další informace, na které je potřeba upozornit.

Při milníkové metodě lze používat jednoduché grafické znázornění, stejně jako je tomu na následujícím obrázku:

Obrázek 7: Vizualizace milníkové metody



Zdroj: (5 str. 280)

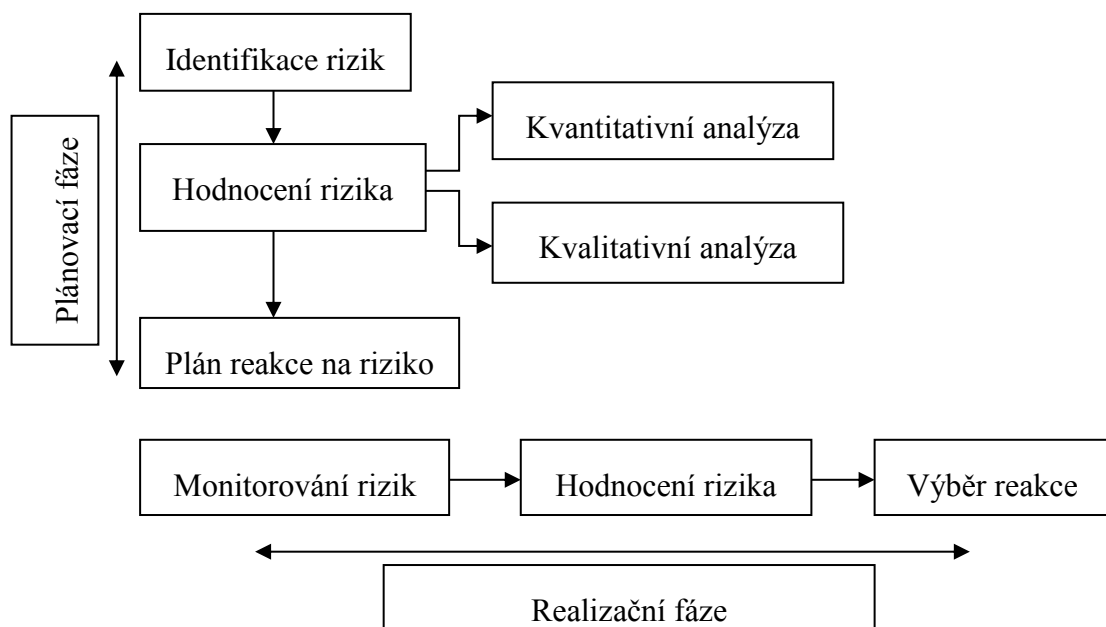
Metodu MTA lze kombinovat s metodou EVM, pokud vybraným milníkům přiřadíme hodnoty, s nimiž EVM pracuje, včetně výpočtů indexů CPI a SPI. Celá metoda se dá tímto způsobem významně vylepšit. (5)

1.2.3.4 Monitorování a kontrola rizik

„Monitorování a kontrola rizik projektu probíhá obvyklými postupy s tím, že je zaměřena na stavy a jevy, které jsou nežádoucí.“ (7 str. 267)

Musíme pravidelně kontrolovat, zda jsou všechna rizika stále aktuální nebo zda se neobjevila nová. Je třeba pravidelně aktualizovat registr rizik, aby informace, které obsahuje, mohly být použity v budoucnu u dalších projektů. (6)

Obrázek 8: Proces managementu rizik



Zdroj: (4 str. 163), vlastní zpracování, 2018

1.2.4 UKONČENÍ PROJEKTU

Dostáváme se do finální fáze života projektu. Při procesu ukončení projektu by mělo dojít k předání všech hmotných a nehmotných výstupů zákazníkovi a k následné akceptaci produktu zákazníkem.

Proces ukončení zahrnuje:

- smluvní ukončení, zahrnující vypořádání a akceptaci výstupů projektu, konečnou fakturaci a převedení výstupů projektu do jeho provozní fáze,
- uzavření projektu, které obsahuje sestavení závěrečných a hodnotících dokumentů o průběhu realizace projektu, hodnocení výkonů jednotlivých členů projektového týmu, administrativní ukončení projektu. (7)

2 FONDY EVROPSKÉ UNIE

Jelikož projekt, který budu v mé práci hodnotit, byl spolufinancován z fondů EU, považuji za důležité na začátku práce zmínit problematiku hospodářské a sociální soudržnosti EU.

2.1 CHARAKTERISTIKA FONDŮ EVROPSKÉ UNIE

Evropská unie se snaží postupně vyrovnávat rozdílné sociálně ekonomické úrovně zemí. Strukturální politika je významnou součástí politiky EU a je výrazem solidarity zemí s vysokým potencionálem vůči těm, které za nimi ekonomicky zaostávají. Z toho vyplývá, že cílem strukturálních fondů je vytvoření ekonomické a sociální rovnováhy v rámci EU a postupné snižování rozdílů mezi jednotlivými zeměmi. Strukturální fondy byly vytvořeny v souladu s principy hospodářské a sociální soudržnosti. Mají za úkol pomocí různých rozvojových programů a projektů snižovat zaostalost znevýhodněných regionů, a zajistit tak v těchto oblastech vyrovnaný a udržitelný rozvoj. (8)

Strukturální a investiční fondy EU:

- Evropský fond pro regionální rozvoj,
- Evropský sociální fond,
- Fond soudržnosti,
- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova,
- Evropský námořní a rybářský fond. (11)

2.2 STRUKTURÁLNÍ FONDY

2.2.1 EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ (ERDF)

Fond vznikl v roce 1975 v rámci Evropského společenství. ERDF je nejdůležitějším ze strukturálních fondů EU a současně je v něm kumulován největší objem. Poskytuje podporu především regionům s nižší úrovní rozvoje, a tím snižuje rozdíly mezi nimi. Zaměřuje se na modernizaci a posilování hospodářství pomocí investic do infrastruktury, podpory malého středního podnikání v problémových regionech, podpory zaměstnanosti, rekonstrukce kulturních památek, podpory vzdělávání a zdravotnictví.

2.2.2 *EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND (ESF)*

ESF podporuje aktivity v oblastech zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů. Posláním fondu jsou investice na rozvoj vzdělávacích systémů v hospodářsky zaostávajících regionech, odstraňování nezaměstnanosti a podpora konkurenceschopnosti podniků. ESF dále řeší podporu stejných příležitostí v přístupu na trhu práce (rovnoprávné podmínky na trhu práce pro všechny zainteresované osoby). (8)

2.2.3 *FOND SOUDRŽNOSTI (CF)*

Fond soudržnosti (Kohenzní fond) je na rozdíl od strukturálních fondů zaměřen na podporu rozvoje celého státu, nikoliv pouze na rozvoj regionů. Je určen na spolufinancování velkých projektů v rámci ochrany životního prostředí a rozvoje dopravní infrastruktury. (9)

2.3 ZÍSKÁNÍ DOTACÍ Z FONDŮ EVROPSKÉ UNIE

Vstupem České republiky do EU se soukromému a veřejnému sektoru otevřely nové možnosti snazšího financování svých projektů. Proces získávání prostředků z fondů EU je velice zdoluhavý a ne každý je schopen dodržovat daná pravidla pro poskytnutí dotace. Navíc dotace nemusí být poskytována jednorázově před realizací, ale až zpětně – po schválení všech výdajů.

Na začátku musí mít každý žadatel o dotaci řádně promyšlený záměr projektu, přesně specifikovaný cíl, logickou strukturu a musí vědět, na jaké cílové skupiny je zaměřen. Důležité je prostudování podmínek pro získání dotace a hlavně musí vědět, pod jaký operační program jeho projekt spadá. Tauer ve své knize „Získejte dotace z fondů EU“ uvádí zásady postupu získání podpory:

- Seznámení s výzvou k překládání projektů.
- Seznámení s Příručkou pro žadatele a s Příručkou pro příjemce.
- Seznámení s Pravidly pro čerpání prostředků ze strukturálních fondů EU.
- Sestavení projektového záměru.
- Konzultace se zprostředkujícím subjektem, poradenskou firmou.
- Sestavení managementu kvality.
- Definice cílů a aktivit projektu.
- Analýza cílové skupiny, marketing.
- Studie proveditelnosti, CBA.
- Rozpočet a financování projektu.

- Časový harmonogram.
- Vypracování a odevzdání žádosti. (9)

Každý žadatel musí sledovat tzv. výzvy, které jsou uveřejňovány na základě předem vypracovaného harmonogramu. Nedoporučuje se odevzdávat žádost na poslední chvíli, protože na žádosti doručené po stanoveném termínu nebude brán zřetel. Ve výzvě se uvádí důležité informace, které musí žadatel vyplnit, aby jeho projekt nebyl vyřazen ze soutěže. Například výzva obsahuje:

- Identifikační údaje výzvy – číslo a název výzvy; název programu, priority a specifické oblasti podpory; informace o vyhlašovatelci atd.
- Důležité termíny výzvy.
- Definice oprávněných příjemců podpory a oprávněných aktivit projektu – kdo nemůže žádost podávat; podporované typy činností atd.
- Forma podpory a specifikace uznatelných nákladů.
- Způsob výběru projektů – hodnotící kritéria, základní pravidla pro hodnocení projektu.

Další podrobnější informace o výzvě nalezne žadatel např. na webových stránkách zabývajících se strukturovanými fondy, v regionálním i celostátním tisku atd. (9)

2.3.1 PODÁNÍ ŽÁDOSTI O DOTACI

Žádostí o dotaci se rozumí formulář, který žadatel řádně a pravdivě vyplní a předloží ve stanoveném termínu zprostředkujícímu subjektu.

2.3.1.1 Elektronická žádost pro programové období 2014-2020

Oproti programovému období 2007 – 2013 se v tomto období setkáváme pouze s jednou univerzální elektronickou žádostí pro všechny operační programy. Další změnou je funkce Elektronického podpisu. Žádost se už nemusí vytisknout, ručně podepsat a odeslat doporučeně poštou.

Informační systém konečného příjemce ISKP je jednotná elektronická žádost pro všechny programy v rámci programového období 2014 – 2020. ISKP zobrazuje výzvy všech operačních programů. Žádost obsahuje:

- identifikace projektu (popis projektu, specifické cíle, etapy projektu),
- subjekty (subjekty projektu a jejich adresy, osoby subjektu, účty subjektu),
- financování (základní rozpočet, přehled zdrojů financování),

- klíčové aktivity,
- veřejné zakázky,
- publicita,
- přílohy,
- podpis žádosti atd.

Po schválení projektu a podepsání smlouvy žadatel (nyní se z něho stává příjemce podpory) zadává do systému zprávy o realizaci podle stanoveného finančního plánu. (12)

2.3.2 *HODNOCENÍ ŽÁDOSTI*

Prvním krokem k podepsání smlouvy o poskytnutí dotace je posouzení formální náležitosti. V případě, že se u podané žádosti po jejím posouzení najdou nějaké nedostatky, je žádost vrácena zpět žadateli. Po jejich opravení a schválení přichází na řadu hodnocení žádostí příslušným řídicím orgánem. Následuje další krok, a to Posouzení přijatelnosti, kdy hodnotitelé posuzují, zda je žádost v souladu s legislativou ČR a EU, zda se vztahuje na jedno opatření vyhlášeného programu, zda projekt odpovídá cílům a aktivitám příslušného opatření atd. Pokud nesplní jen jedno ze stanovených kritérií, je projekt automaticky vyřazen. Poslední etapou před odepsáním smlouvy je už samotné věcné hodnocení projektu. Projekty se hodnotí nejméně dvěma hodnotícími kritérii, která jsou součástí výzev nebo jsou uvedena v Příručce pro žadatele/příjemce. V této příručce najdeme také informace o průběhu hodnocení žádostí. Všechny projektové žádosti, které splňují předem stanovené hranice, předstupují před výběrovou komisí, která při výběru vychází z výše dosaženého bodového hodnocení. Rozhodnutí komise nelze změnit. (10)

Hodnotitelé jsou vybráni podle profesního zaměření a liší se v závislosti na jednotlivých oblastech podpory. Všichni jsou před hodnocením projektů řádně proškoleni a podepisují prohlášení o nestrannosti a důvěrnosti. (10)

V programovém období 2014 – 2020 došlo k několika změnám. Sjednotila se hodnotící pravidla všech programů, dále se zvýšila transparentnost celého procesu. Žadatel je detailně informován o hodnocení a může se proti němu odvolat. (14)

2.3.3 REALIZACE PROJEKTU

S úspěšnými žadateli je podepsána smlouva, která detailně stanoví podmínky průběhu projektu. Okamžikem podpisu smlouvy přijímá žadatel finance na svůj projekt, ale také se zavazuje plnit všechna pravidla stanovená ve smlouvě. Jedná se zejména o pravidla pro výběr dodavatelů, povinnou publicitu, zásady pro vedení a uchovávání dokladů apod. Podpisem smlouvy startuje realizace projektu.

Ve smlouvě se uvádí i termín, kdy má příjemce předložit Žádost o proplacení výdajů, což je žádost o proplacení výdajů projektu za určité časové období. Platby může zprostředkovatel dotace provést před realizací projektu (ex-ante platba) nebo až po jeho realizaci (ex-post platba). (13)

2.3.3.1 Povinná publicita

Ve smlouvě se žadatel zavazuje informovat veřejnost o tom, že projekt je podporován ze strukturálních fondů EU. Existuje manuál pro publicitu, který je součástí konkrétní výzvě. *„U projektů menšího rozsahu je publicita nejčastěji splněna vyvěšením plakátu o velikosti A3 v místě realizace projektu. U finančně náročnějších projektů je pak nutné informovat okolí pomocí velkoplošného banneru či billboardu. Po jeho dokončení jsou pak tyto dočasné nosiče nahrazeny pamětní deskou. Informace o projektu musí zůstat na místě minimálně po dobu udržitelnosti projektu.“* (13).

2.3.3.2 Monitoring projektu

„Cílem monitoringu je průběžné zjišťování pokroku v realizaci projektu a porovnávání získaných informací s původním plánem. Jde o porovnávání skutečného stavu s původním očekáváním.“ (10 str. 186)

Příjemce dotace je povinen informovat poskytovatele dotací o průběhu realizace projektu pomocí monitorovacích zpráv. Průběžně tím dokazuje, že plní předem stanovené podmínky. Zprávy obsahují popis uskutečněných a plánovaných aktivit, čerpání rozpočtu, změny v projektu, identifikaci rizik a plán jejich předcházení atd. (10)

Další možností kontroly je monitorovací návštěva, která kontroluje praktickou realizaci projektu, jeho soulad s legislativou EU, dodržování účelu projektu tak, jak ho popsal příjemce v žádosti, a hlavně kontroluje správné rozdělování svěřených finančních prostředků. (10)

Jsou dva typy monitorovacích zpráv:

- Průběžné monitorovací zprávy – informují o průběhu realizace projektu.
- Závěrečné monitorovací zprávy – komplexně hodnotí průběh realizace projektu a informuje o jeho výsledcích. Předkládá se spolu se závěrečnou žádostí o platbu, nejpozději do dvou měsíců po skončení projektu. (10)

2.3.3.3 Hodnocení projektu

U strukturálních fondů se hodnocení projektu člení do tří skupin:

- Předběžné hodnocení (ex-ante) – probíhá před uzavřením smlouvy o přijetí dotace. Posuzuje, zda žádost o podporu splňuje podmínky stanovené pro dané opatření, a ověřuje správnost údajů uvedených v žádosti o podporu.
- Průběžné hodnocení (interim) – kontrola během realizace projektu až do jeho ukončení a vyúčtování. Ověřuje, zda příjemce plní podmínky, ke kterým se ve smlouvě zavázal. Spíše se zaměřuje na kontrolu účetnictví projektu, zda finanční prostředky jsou opravdu čerpány na projektové činnosti. Nemusí obsahovat žádost o proplacení výdajů.
- Následné hodnocení (ex-post) – kontrola až po ukončení realizace projektu. Administrativní kontrola spočívá v posouzení způsobilých výdajů projektu. Kontrolují se monitorovací zprávy, žádosti o proplacení výdajů a další dokumenty předložené příjemcem dotace. Kontrolu na místě provádí pověřený kontrolor přímo na místě u příjemce kontroly. Kontroluje, zda vykazované výdaje odpovídají skutečně vynaloženým a že jejich využití bylo v souladu s danými pravidly. (9)

2.3.4 POKRAČOVÁNÍ AKTIVIT PO SKONČENÍ PROJEKTU

„Realizátor projektu se zavazuje k tomu, že výstupy jeho projektu jsou dlouhodobě udržitelné, a to jak z institucionálního, tak z finančního hlediska. Jinými slovy garantuje, že zachová efekt svého projektu v neměnné podobě po dobu stanovenou ve smlouvě.“ (10 str. 195)

V případě, že příjemce poruší závazek udržitelnosti projektu zakotvený ve smlouvě, hrozí mu uložení sankce a v nejhorším případě vrácení části dotace, případně i celou její výši. Nejčastější stanovenou dobou udržitelnosti je pět let, v některých případech jen tři roky.

3 HODNOCENÍ VYBRANÉHO PROJEKTU

3.1 OBEC ERPUŽICE

Realizátorem projektu byla obec Erpužice, která se nachází nedaleko města Stříbra v okrese Tachov v západních Čechách. První zmínka o obci je již roku 1175, kdy kníže Soběslav daroval klášteru v Plasích několik vesnic, mezi kterými byl i tzv. „praedium Crposiz“, statek Erpužice, patřící komorníkovi Bohuslavovi. K obci patří i obec Malovice a Blahousty.

V obci se nachází původně gotický kostel sv. Markéty pocházející z roku 1378, který byl přestavěn v barokním stylu v roce 1701, kulturní zařízení, hřiště, hřbitov, spolek dobrovolných hasičů, honební spolek a letiště. Ve vesnici probíhá mnoho aktivit, například fotbalové turnaje, každoroční Svatomarkétská pouť, rozsvěcování vánočního stromku, masopust a další.

Obrázek 9: Erpužická návěs



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Obec se nachází nedaleké Hracholuské přehrady vybudované v letech 1959 až 1964. Přes řeku Mži vede známý železniční most, který je důležitou spojnici s Plzní.

Tabulka 6: Obec Erpužice

Erpužice	
Status	Obec
Kraj	Plzeňský
Okres	Tachov
Pověřená obec	Stříbro
Obec s rozšířenou působností	Stříbro
Katastrální výměra	1 451 ha
Počet obyvatel k 1. 1. 2016	343
Nezaměstnanost	5, 08%
Zeměpisná šířka	49° 48' 25" s. š.
Zeměpisná délka	13° 2' 10" v. d.
Nadmořská výška	460 m n. m.
Základní sídelní jednotky	3
Adresa obecního úřadu	Erpužice 1 Stříbro 349 01
Starosta	Václav Uhlíř

Zdroj: obec Erpužice, vlastní zpracování, 2018

V obci je vybudována kanalizace s čističkou odpadních vod a veřejný vodovod. I když se nedaleko obce nachází plynovod, obec na něj není připojena. V roce 2001 byl postaven bezbariérový obytný dům pro starší občany a invalidy.

Za obcí Malovice byla objevena pravěká mohylová pohřebiště. V Blahoustech je bývalá hasičská zbrojnice s neobvyklou dřevěnou věží.

Obrázek 10: Blahousty



Zdroj: vlastní zpracování, 2018



Obrázek 11: Malovická kaplička

Obec sestavila v roce 2015 strategický plán na období 2015 – 2020, který obsahuje popis obce, SWOT analýzu a strategické cíle, které se obec snaží plnit.

Tabulka 7: SWOT analýza obce

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Mateřská škola • Vhodná poloha obce - dopravní dostupnost • Atraktivní krajina (Hracholuská přehrada, lesy, Úterský potok, mohyly atd.) • Možnost kulturního a věkového využití • Bytový fond – sociální bydlení • Dostupnost internetu v obci • Dostupnost dálnice D5 • Komunikace pro pěší podél silnic II. a III. třídy • Využití biologicky rozložitelného komunálního odpadu • Vynikající stav místních komunikací 	<ul style="list-style-type: none"> • Velký podíl obyvatel vyjíždějící do zaměstnání • Absence zdravotních a sociálních služeb v obci • Malý počet kulturních a společenských akcí • Stav některých obecních nemovitostí (kulturní dům, obecní úřad, hasičárna,...) • Znečištění ovzduší lokálním vytápěním pevnými palivy
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Zájem o vytvořené stavební parcely • Podpora individuálních staveb – příprava a zasílání pozemků • Úprava vzhledu obcí • Podpora kulturních aktivit • Zajištění lékařských a sociálních služeb • Tvorba pracovních míst 	<ul style="list-style-type: none"> • Nezaměstnanost • Migrace obyvatel do měst • Stav bytového fondu • Špatná péče o některé objekty v soukromém vlastnictví • Nedisciplinovanost obyvatel při nakládání s komunálním odpadem • Nezájem dětí o společné aktivity

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Zřízení dětského klubu pro žáky • Využití dotačních titulů k rozvoji obce • Vybudování kompostárny | |
|--|--|

Zdroj: Obec Erpužice, vlastní přepracované zpracování, 2018

V roce 2015 obec realizovala projekty: rozsáhlý projekt Výstavba a rekonstrukce místních komunikací v obci Erpužice, která byla financovaná z ROP NUTS II Jihozápad, projekt Zahrada v přírodním stylu při MŠ v Erpužicích, jež byla podpořena Státním fondem životního prostředí. Do budoucna plánuje následující projekty: rekonstrukce střechy obecního úřadu, oprava stropu kostela sv. Markéty, oprava hasičské zbrojnice v Blahoustech, oprava komunikací v obci Blahousty.

3.2 POPIS PROJEKTU „ PŘÍSTAVBA A STAVEBNÍ ÚPRAVY MŠ V ERPUŽICÍCH“

Budova Mateřské školy v Erpužicích vzhledem ke svému stáří vyžadovala celkovou rekonstrukci, proto si obec v roce 2011 nechala vypracovat technickou dokumentaci projektu. Budova nebyla bezbariérová, kapacitně nedostačující a s kuchyní bez vhodných prostor pro přípravu potravin.

Návrhy pohledů na novou budovu se nachází v příloze B.

Došlo ke kompletnímu odstranění přilehlého objektu hasičské zbrojnice a k nové přístavbě ke stávajícímu objektu mateřské školy (dále jen MŠ). Stavební úpravy stávajícího objektu spočívaly v rekonstrukci stávajících prostor v 1. NP a v kompletní přestavbě 2. NP na dvě bytové jednotky a společenskou místnost.

Do 1. NP stávajícího objektu po přestavbě vedou tři vchody, jeden vstup je z jižní fasády objektu a slouží pouze pro přístup do 2. NP, další dva vstupy jsou ze severní strany a slouží pro zásobování kuchyně a pro přístup cizích strávníků k výdejnímu okénku. V 1. NP stávajícího objektu po přestavbě se nachází jídelna pro 28 dětí a 3 dospělé osoby, školní kuchyně pro vaření výdej cca 50 jídel, včetně skladů potravin a zeleniny, kancelář se šatnou a WC pro personál kuchyně. Dále je zde technická místnost, úklidová místnost a nespecifikovaný sklad. Ve 2. NP stávajícího objektu bude z chodby se schodištěm vstup do dvou bytových jednotek 3+kk a 2+kk a z mezipodesty schodiště vstup do podkrovních prostor nové přístavby. Nová přístavba se nachází na místě bývalé hasičské zbrojnice,

v 1. NP je umístěn hlavní vstup se zádveřím, šatna, denní místnost, ložnice, kancelář, sklad pomůcek a sociální zařízení. V podkroví je jedna místnost (společenská), sociální zařízení a chodba. V celém objektu jsou kompletně provedeny nové instalace vody, kanalizace, elektroinstalace, vzduchotechniky, včetně nových zařizovacích předmětů. Celý objekt je nově vytápěn teplovodní otopnou soustavou s tělesy napojenou na zdroj tepla, kterým je tepelné čerpadlo země/voda. Došlo k novému vybavení školní kuchyně. Okolo stavby byla provedena úprava povrchů, odvod dešťové vody a vybudování zpevněných ploch.

Obrázek 12: Nová budova MŠ (západní pohled)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V roce 2009 byla provedena rekonstrukce šatny MŠ s využitím dotace získané od Místní akční skupiny Český západ. Projekt řešil opravu a rozšíření podlahové plochy, opravu vstupu do objektu, sociální zařízení pro personál, přípravnu zeleniny a nákup šatních skříněk. Projekt „Přístavba a stavební úpravy MŠ v Erpužicích“ nenavazuje na tuto rekonstrukci, protože stávající zastupitelstvo rozhodlo o nové koncepci řešení objektu MŠ.

Obrázky původní budovy a interiéru se nachází v příloze A.

Obrázek 13: Severovýchodní pohled na novou budovu MŠ



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tabulka 8: Harmonogram projektu

Harmonogram projektu	
Zahájení projektu	11. 11. 2010
Realizace výběrového řízení	16. 6. – 18. 7. 2012
Realizace výstavby	4. 9. – 31. 12. 2013
Ukončení projektu	26. 6. 2014

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Na základě přihlášek podaných při výběrovém řízení na veřejnou zakázku vyhrála společnost TAZATA, spol. s r. o. se svou nejnižší nabídkou 8. 939. 030 Kč včetně DPH. Smlouva o dílo byla podepsána 27. 8. 2012.

Výstupy projektu:

- Bezbariérová a kapacitně rozšířená MŠ na 28 dětí
- Kuchyň s jídelnou splňující hygienické požadavky
- Společenská místnost pro setkávání místních občanů
- Dvě bytové jednotky
- Vznik nových pracovních míst (provoz a údržba obecního majetku)

Cílem projektu bylo vybudovat bezbariérové prostory kapacitně navýšené s kuchyní s vhodnými skladovacími prostory. V 2. NP bylo naplánováno vybudování bytů a společenské místnosti pro potřeby obce (besídka, vítání občánků, volby, zasedání zastupitelstva) a místních spolků (hasiči, sportovci).

3.3 LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Logický rámec je uveden v příloze E.

3.4 ZDROJE FINANCOVÁNÍ

Finanční podporu získala obec ze Státního zemědělského intervenčního fondu, který je zprostředkovatelem finanční podpory z Evropské unie a národních zdrojů. Obec musela pro tento projekt zřídit zvláštní bankovní účet u České národní banky. Zemědělský fond poskytoval na tento účet dotace bezhotovostním převodem. Na základě žádosti o proplacení výdajů byla dne 30. 4. 2013 proplacena průběžná platba 1. 830. 620 Kč. Pro pokrytí výdajů, na které nemůže být poskytnuta dotace, si obec vzala úvěr u České spořitelny ve výši 5 miliónů Kč.

Na základě Dohody o poskytnutí dotace byla v roce 2011 obci přislíbena celková dotace ve výši 8. 602. 214 Kč.

Tabulka 9: Předpokládaná výše dotace

Celkové výdaje projektu (Kč)	14. 044. 940
Celkové způsobilé výdaje projektu (Kč)	9. 887. 603
Celková výše přiznané dotace (Kč, %)	8. 602. 214 087
Příspěvek společenství (EU), (Kč, %)	6. 451. 660 075
Příspěvek z národních zdrojů, (Kč, %)	2. 150. 554 025

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

3.5 ROZPOČET PROJEKTU

Uznatelnými výdaje jsou pouze ty, které se vztahují k přestavbě mateřské školy a k vybudování společenské místnosti, výstavbu bytů musela obec uhradit ze svých finančních zdrojů. Uznatelné výdaje mají formu přímých, nepřímých nákladů a věcného plnění.

Přímé náklady přímo souvisí s konkrétní aktivitou projektu a mohou být považovány za způsobilé, pokud spadají pod výdaje, které jsou uvedené v podepsané dohodě o poskytnutí dotace. K tomuto projektu byly nadefinovány následující oblasti způsobilých výdajů: stavební výdaje v oblasti kulturní infrastruktury, stavební výdaje v péči o dítě, výdaje na nákup technologie, zařízení, vybavení, hardware, software, technická dokumentace.

Mezi nepřímé náklady se řadily dohody o provedení práce, autorský dozor, úpravy technické dokumentace, ocelářské potřeby atd.

Věcné plnění zahrnuje bourací práce. Věcným plněním lze uplatňovat jako způsobilé výdaje pouze stavební práce, které provedl příjemce dotace svépomocí. Stavební materiál nelze uplatnit formou věcného plnění.

Náklady projektu jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 10: Náklady projektu

Název nákladu	Cena celkem v Kč	Částka v Kč (bez DPH) výdaj, ze kterých je stanovena dotace
Výstavba bytů	1. 289. 490	
Výstavba bytů DPH	270. 793	
Výstavba bytů celkem s DPH		0
Přestavba mateřské školy	6. 683. 070	
Přestavba mateřské školy DPH	1. 382. 403	
Věcné plnění	119. 295	
Věcné plnění DPH	48. 226	
Přestavba mateřské školy celkem s DPH	8. 232. 994	6. 760. 591
Z toho průběžná platba	2. 524. 995	2. 014. 161
Z toho konečná platba	5. 708. 004	4. 746. 430
Vybavení kuchyně	545. 000	
Vybavení kuchyně - DPH	114. 450	
Vybavení třídy a ložnice	86. 884	
Vybavení třídy a ložnice DPH	18. 246	
Dodávka vybavení celkem s DPH	764. 580	631. 884
Stavební dokumentace	130. 700	

Technická dokumentace	64. 500	
Technický dozor	87. 385	
Dokumentace celkem	282. 585	80. 000
Celkové náklady projektu	10. 792. 223	
Nepřímé náklady	115. 347	
Nepřímé náklady - DPH	1. 621	
Nepřímé náklady s DPH	116. 969	
Celkové náklady projektu	10. 909. 192	
Způsobilé výdaje celkem		7. 514. 249

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

3.6 RIZIKA PROJEKTU

Pro identifikaci potencionálních rizik byla vypracována následující tabulka:

Tabulka 11: Rizika projektu

Registr rizik		
Riziko	Popis	Možná odezva
R1: Nevydání stavebního povolení.	Nekvalitně zpracovaná technická dokumentace projektu.	Větší pozornost při výběru projektového manažera (architekta) stavby.
R2: Nezískání dotace.	Projekt neobstojí v konkurenci s ostatními projekty.	Správné vypracování žádosti o dotaci.
R3: Nekvalitní dodavatel stavebních prací.	Stavba nebude postavena v požadované kvalitě. Dojde k prodražení projektu.	Obec bude postupovat pečlivě při sepsání veřejné zakázky a při výběru dodavatele stavebních prací.
R4: Zpožděné dodání materiálů.	Dodavatel stavebních prací bude spolupracovat s nespolehlivým subdodavatelem.	Možnost investora podílet se na výběru subdodavatele.
R5: Stavba nebude v souladu s vyhláškami.	Nebude vybudovaný vhodný bezbariérový přístup.	Důkladné prostudování daných vyhlášek a prodiskutování s odborníkem.
R6: Nesprávný výběr ekologického vytápění.	Vytápění nebude odpovídat přírodním podmínkám v okolí stavby.	Konzultace s odborníkem.
R7: Nezajištění zaměstnanců pro provoz a údržbu obecního majetku.	Žádný obyvatel obce nebude mít zájem o tuto práci.	Umožnění hlavního pracovního úvazku. K údržbě obecního majetku obec přidá další práce: topenáře pro obecní byty, pečování o obecní zeleň atd.
R8: Dokončení stavby nebude v souladu s požadovanou kvalitou.	Obec bude reklamovat stavbu (některé její části).	Tomuto riziku předejdeme výběrem spolehlivého dodavatele stavebních prací a jeho subdodavatelů.

R9: Zpoždění projektu	Zpoždění projektu způsobuje nutnost posunu důležitých termínů projektu, prodlužuje celkovou dobu trvání projektu a zvyšuje náklady na projekt.	Pokud by došlo ke zpoždění projektu ze strany dodavatele, bude mu účtována smluvní pokuta 200. 000 Kč. V případě prodlení s odstraněním vad oproti lhůtám, jež byly smluvními stranami stanoveny v protokolu o předání a převzetí díla a v případě prodlení s odstraněním vad uplatněných objednavatelem v záruční lhůtě, má objednatel právo na smluvní pokutu ve výši 50. 000 Kč za každou vadu a za každý den prodlení
R10: Špatné počasí.	Špatné počasí zpozdí dokončení projektu.	Co znamená špatné počasí a co se bude dít, když počasí bude zhoršovat práci, by mělo být stanoveno ve smlouvě o dílo. Zhotovitel bude informovat investora o každé skutečnosti, která nastane. Avšak po vzájemné domluvě lze odsunout termín zahájení či dokončení, a to i bez smluvní pokuty.
R11: Nezájem obyvatel o konání veřejných akcí ve vytvořené společenské místnosti.	Malá účast občanů na místních akcích.	Motivovat občany k účasti na obecních akcích ve vytvořených prostorech. Vytvářet letáky, informovat občany v místním zpravodaji, ankety atd.
R12: Nezájem obyvatel obce o obědy z kuchyně MŠ.	Občané nebudou informováni o těchto možnostech stravování.	Podat detailní informace potencionálním strávníkům.
R13: Nízká porodnost v obci.	Školka nebudeme mít dostatek žáků.	Obec se bude snažit nalákat do školky děti i z okolních obcí.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pro hodnocení rizik projektu byla zvolena kvalitativní analýza, kdy pravděpodobnost a dopad byly zaznamenány do mapy rizik:

Tabulka 12: Mapa rizik

Pravděpodobnost	Velmi vysoká					
	Vysoká		R11		R9	
	Střední	R3,R10	R12	R8		
	Nízká	R13		R1,R2,R6		
	Velmi nízká	R4,R7		R5		
		Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
		Dopad				

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Při plánování tohoto projektu nebyla zjišťována ani hodnocena případná rizika, která by mohla hladký průběh projektu ohrozit. Především analýza byla vypracována v rámci této bakalářské práce.

3.7 PROJEKTOVÝ TÝM

Projektový tým byl vytvořen na základě smluv (o dílo, dohoda o provedení práce atd.).

Tabulka 13: Projektový tým

Osoba	Funkce	Oblast kompetence/funkce v týmu
Václav Uhlíř	Starosta obce, objednatel	Celkový dohled nad realizací projektu / Vrcholová odpovědnost za realizaci projektu
Ing. Tomáš Křelina	Technický dozor	Stavební dozor / Kontrola správnosti technologických postupů stavby
Ing. Marcel Coufal	Projektant	Zpracování projektové dokumentace / Autorský dozor
Helena Lindová	Účetní obce	Zajištění účetnictví obce / Finanční řízení projektu
Martin Pitra	Zástupce dodavatele stavebních prací	Jednání s objednatelem / Mistr na stavbě

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

3.8 HODNOCENÍ PRŮBĚHU PROJEKTU

Tato kapitola se zabývá hodnocením průběhu projektu, který by realizován v obci Erpužice. Hlavním tématem této kapitoly je zhodnocení projektu z finančního a časového hlediska metodou EVM. Kapitola se také zabývá změnami, které vznikly během projektu. K dosažení těchto informací byly využity zápisy z kontrolních dnů. Projekt jsem si rozdělila na tři etapy:

Tabulka 14: Etapizace projektu

Etapa	Popis	Datum
1.	Vypracování projektové dokumentace, stavební povolení, vypracování žádosti o dotaci, výběrové řízení.	11. 10. 2011 – 27. 8. 2012
2.	Přístavba ke stávající budově MŠ.	28. 7. 2012 – 4. 7. 2013
3.	Bourací práce a rekonstrukce stávající budovy MŠ.	4. 7. 2013 – 19. 12. 2013

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Během realizace projektu musela obec informovat příslušný dotační orgán o vzniklých změnách. Celkem bylo vypracováno šest hlášení o změnách.

Tabulka 15: Hlášení o změnách

Hlášení č. 1 o změnách V rámci Programu rozvoje venkova	Vypracováno dne 8. 6. 2012
Hlášení č. 2 o změnách V rámci Programu rozvoje venkova	Vypracováno dne 7. 12. 2012
Hlášení č. 3 o změnách V rámci Programu rozvoje venkova	Vypracováno dne 1. 3. 2013
Hlášení č. 4 o změnách V rámci Programu rozvoje venkova	Vypracováno dne 28. 2. 2013
Hlášení č. 5 o změnách V rámci Programu rozvoje venkova	Vypracováno dne 29. 4. 2014
Hlášení č. 6 o změnách V rámci Programu rozvoje venkova	Vypracováno dne 28. 5. 2014
Žádost o proplacení dle Dohody o poskytnutí dotace	Předloženo dne 31. 5. 2014

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

3.8.1 PRVNÍ ETAPA PROJEKTU

Již v roce 2008 byla vypracována studie na rekonstrukci mateřské školy, ta se však neztotožňovala s koncepcí projektu nově zvoleného zastupitelstva obce, proto v roce 2011 vznikla nová studie dispozičního řešení stavby. Studie měla hlavně za úkol vyřešit rozšíření prostor a bezbariérovost objektu MŠ i za cenu odstranění hasičské zbrojnice. Podmínkou bylo, že objekt nesmí architektonicky narušovat návesní zástavbu. Dne 14. 7. 2011 se konalo setkání pracovní skupiny, která schválila konečnou dispozici objektu. Projektantem stavby se stal Ing. Marcel Coufal, který s pomocí Ing. Pavlíný Štědré vypracoval kompletní projektovou dokumentaci stavby.

Dne 8. 6. 2012 odeslala obec první hlášení o změnách, které informovalo o posunutí termínu zahájení stavby, protože ještě nebyla podepsána Dohoda o poskytnutí dotace.

Dne 16. 6. 2012 obec umístila na webový portál [www. e-zakazky. cz](http://www.e-zakazky.cz) veřejnou zakázku pod názvem "Přístavba a stavební úpravy MŠ v Erpužicích". Lhůta pro podání nabídky byla od 25. 6. 2012 do 18. 7. 2012 a předpokládaná hodnota zakázky byla 11 492 000 Kč. Obec uzavřela dohodu o provedení práce s Mgr. Editou Šajtošovou, která na základě této dohody provedla administrativní práce spojené s realizací veřejné zakázky. Celkem se do výběrového řízení přihlásilo 11 stavebních společností. Z těchto uchazečů byli tři vyloučeni pro nesplnění základních kvalifikačních předpokladů. Základním hodnotícím kritériem pro zadání této veřejné zakázky je, dle § 78, odst. 1 písm. b, zákona č. 137/2006 SB., o veřejných zakázkách, který byl zrušen k 1. 10. 2016, nejnižší nabídková cena. Otevírání obálek a hodnocení nabídek proběhlo 18. 7. 2012 v budově obecního úřadu v Erpužicích. Na základě nejnižší nabídkové ceny se stala vítězem zakázky stavební společnost TAZATA, spol. s r. o. se sídlem ve Stříbře, s níž byla uzavřena smlouva dne 27. 8. 2012.

Obec podala žádost o dotaci z Programu rozvoje venkova dne 4. 11. 2011. V březnu 2012 přišel e-mail od referenta pro příjem žádostí s dotazem týkajícím se přeložky vodovodního řadu. Z dodaných příloh a podané žádosti nebylo jasné, zda tato přeložka je, či není součástí způsobilých výdajů. Po vyřešení nejasností byla podepsána Dohoda o poskytnutí dotace dne 26. 6. 2012.

Bohužel obec při zahájení projektu nestanovila časový harmonogram, proto nelze porovnat skutečnost s plánem. V následující tabulce je pro přehlednost uveden skutečný harmonogram projektu:

Tabulka 16: Skutečný harmonogram první etapy

Datum	Aktivita
duben 2011	Studie – návrh řešení dispozice
14. 7. 2011	Schválení konečné dispozice objektu
srpen 2011	Vypracování kompletní projektové dokumentace
srpen 2011	Měření radonu, požárně bezpečnostní řešení, studie pro ÚŘ
10. 10. 2011	Získání stavebního povolení
4. 11. 2011	Podání žádosti o dotaci
25. 6. 2012 – 18. 7. 2012	Lhůta pro podání přihlášek do výběrového řízení
26. 6. 2012	Podepsání Dohody o poskytnutí dotace
18. 7. 2012	Otevírání obálek, hodnocení nabídek
27. 8. 2012	Podepsána Smlouva o dílo

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Náklady této etapy:

- Projektová dokumentace – 130. 700 Kč
 - Měření radonu, požárně bezpečnostní řešení, studie pro ÚŘ – 64. 500 Kč
 - Dohoda o provedení práce (Mgr. Edita Šajtošová) – 9. 400 Kč
 - Získání stavebního povolení – 1. 000 Kč
- Náklady celkem – 205 600 Kč.**

3.8.2 DRUHÁ ETAPA PROJEKTU

Druhá etapa, která byla naplánována na období září 2012 - srpen 2013, se týkala odstranění budovy bývalé hasičské zbrojnice a vybudování nové přístavby ke stávajícímu objektu MŠ. Po celou dobu stavebních prací musel být zajištěn nepřetržitý provoz mateřské školy.

Podle zjednodušeného harmonogramu uvedeného ve smlouvě o dílo měla být tato etapa ukončena 30. 8. 2013. Ve smlouvě byly také uvedeny následující závazné termíny:

- hrubá stavba nové části a střecha – 31. 12 2012,
- stavební dokončení nové části a připravenost k nastěhování MŠ – 31. 7. 2013.

Tato etapa nejprve obsahovala demontáž stavební krytiny, klempířských prvků a krovu na budově bývalé hasičské zbrojnice. Práci provedl v období 9. – 10. 2012 místní tesař bez nároku na mzdu. Druhé sledované období také obsahovalo bourací práce bývalé hasičské zbrojnice, které provedl místní živnostník svým bagrem dne 28. 7. 2012 – 30. 7. 2012, za úplatu 4 500 Kč.

V následující tabulce je uveden harmonogram stavebních prací a plánované náklady tohoto sledovaného období projektu:

Tabulka 17: Harmonogram stavebních prací s plánovanými náklady 2. etapy

	Datum zahájení	Datum ukončení	Celkové náklady pracovního balíku
Konstrukce	3. 9. 2012	31. 7. 2013	
Zemní práce	3. 9. 2012	1. 10. 2012	121. 069 Kč
Ostatní konstrukce a práce	3. 9. 2012	31. 7. 2013	240. 309 Kč
Základy a zvláštní zakládání	3. 9. 2012	31. 10. 2012	300. 362 Kč
Přeložka vodovodního řadu	1. 11. 2012	30. 11. 2012	31. 120 Kč
Svislé konstrukce	1. 10. 2012	28. 12. 2012	459. 615 Kč

Vodorovné konstrukce	1. 10. 2012	28. 12. 2012	395. 995 Kč
SDK konstrukce	1. 3. 2013	30. 4. 2013	193. 932 Kč
Úprava povrchů vnitřních	1. 4. 2013	31. 5. 2013	324. 125 Kč
Úpravy povrchů vnějších	1. 4. 2013	28. 6. 2013	276. 274 Kč
Podlahy a podlahové konstrukce	1. 4. 2013	30. 4. 2013	94. 860 Kč
Izolace tepelné	1. 4. 2013	30. 4. 2013	229. 150 Kč
Střecha	1. 11. 2012	28. 12. 2012	
Tesařské práce	1. 11. 2012	28. 12. 2012	263. 645 Kč
Krytiny	1. 11. 2012	28. 12. 2012	303. 259 Kč
Okna, dveře a schodiště	2. 1. 2013	28. 6. 2013	
Truhlářské práce	2. 1. 2013	28. 6. 2013	891. 162 Kč
Podlahy a obklady	1. 5. 2013	28. 6. 2013	
Obklady keramické	1. 5. 2013	31. 5. 2013	52. 845 Kč
Podlahy keramické	1. 5. 2013	31. 5. 2013	60. 610 Kč
Podlahy povlakové	3. 6. 2013	28. 6. 2013	76. 175 Kč
Malby	3. 6. 2013	28. 6. 2013	33. 796 Kč
Kanalizace	3. 9. 2012	28. 12. 2012	152. 932 Kč
Vodovod a vytápění	1. 3. 2013	28. 6. 2013	
Vnitřní vodovod	1. 3. 2013	30. 4. 2013	89. 261 Kč
Zařizovací předmět	1. 5. 2013	31. 5. 2013	145. 197 Kč
Ústřední vytápění	1. 4. 2013	28. 6. 2013	965. 751 Kč
Vzduchotechnika	1. 4. 2013	30. 4. 2013	37. 907
Elektroinstalace	1. 4. 2013	30. 4. 2013	225. 501
Zpevněné plochy a oplocení	3. 6. 2013	30. 8. 2013	251. 260

Požárně bezpečnostní řešení stavby	1. 8. 2013	30. 8. 2013	3. 494
Bourací práce	3. 9. 2012	31. 10. 2012	306. 919

Zdroj: TAZATA, spol. s r. o., vlastní zpracování, 2018

Tabulka 18: Seznam subdodavatelů

			% podíl na plnění VZ
1.	Název	ŠRÁMEK INSTALCENTRUM s. r. o.	
	Sídlo	Stříbro, Husova čp. 94, okres Tachov, PSČ 349 01	
	Osoba zmocněná k jednání	Ing. Roman Šrámek	
	Specifikace části VZ, kterou hodlá dodavatel zadat subdodavateli	Zdravotně-technické instalace, vytápění	17,2 %
2.	Název	Pavel Růžička	
	Sídlo	Plzeň 1, Severní Předměstí, Karlovarská 893/68	
	Osoba zmocněná k jednání	Pavel Růžička	
	Specifikace části VZ, kterou hodlá dodavatel zadat subdodavateli	Elektroinstalace	4,36 %
3.	Název	KLIMATON s. r. o.	
	Sídlo	Letkovská 42, 32600 Plzeň	
	Osoba zmocněná k jednání	Ing. Miroslav Hokr	
	Specifikace části VZ, kterou hodlá dodavatel zadat subdodavateli	Vzduchotechnika	0,50 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Na stavbě probíhaly každý týden kontrolní dny, které prováděl Ing. Tomáš Křelina. Zápis obsahoval jména účastníků kontrolního dne, zápis z kontrolního dne, trvající body a popis splněných požadavků z předchozích kontrolních dnů a datum, kdy se bude konat příští kontrola v místě stavby. Vzor zápisu z kontrolního dne je uveden v příloze C.

Podle stavebního deníku společnosti TAZATA, spol. s r. o. stavba započala zřízením staveniště a oplocením stavby dne 4. 9. 2012. Stavba byla 7. 9. 2012 připojena k elektrickému rozvaděči a vodoměru. V měsíci září byly dokončeny zemní práce spolu se základy budovy. Bourací práce budovy bývalé hasičské zbrojnice byly oproti plánu provedeny již v červenci 2012 investorem stavby. Na konci této etapy byly uskutečněny bourací práce stávající budovy mateřské školy, které provedla stavební společnost TAZATA. Na doporučení technického dozoru bylo nutné provést dešťovou kanalizaci pro odvod vody ze staveniště, bohužel tato činnost byla provedena až v listopadu 2012.

V říjnu byly vytvořeny obvodové zdi v 1. NP a následně byly autojeřábem položeny stropy. Dále práce pokračovaly zděním obvodového zdiva ve 2. NP a zděním příček v 1. NP.

Měsíc listopad započal zděním příček ve 2. NP a montáží krovu. Začaly práce na kanalizaci a přeložce vodovodního řadu. Stěžejní činností tohoto měsíce byla výstavba štítu budovy. Byl vytvořen sádrokartonový strop v 1. NP a zateplení podkroví 2. NP.

Zateplování pokračovalo v prosinci 2012. Byl vytvořen sádrokartonový strop ve 2. NP. Byl splněn závazný termín uvedený ve smlouvě o dílo: byla dokončena hrubá stavba nové části a střecha do konce roku 2012.

V prosinci 2012 obec odeslala Žádost o proplacení výdajů, na jejímž základě byla vyplacena dotace ve výši 1. 830. 620 Kč, která byla stanovena za období říjen – prosinec 2012 z celkové hodnoty faktur, která činila 2. 524. 995 Kč. Tato platba byla připsána na bankovní účet dne 30. 4. 2013. Bylo odesláno druhé hlášení o změnách, které příslušný orgán informovalo o změně umístění plošného kolektoru pro tepelné čerpadlo.

Stavba byla přerušena v období leden – únor 2013. V tomto roce práce pokračovaly od 25. 3. 2013 montováním sádrokartonové konstrukce. Bylo provedeno osazení oken a vytvořen návrh fasády. Zároveň bylo odesláno hlášení o změnách, které obsahovalo informaci o dokončení hrubé stavby.

V dubnu začaly práce na elektroinstalaci a ústředním vytápění. Na ploše zahrady MŠ určené pro umístění plošného kolektoru pro tepelné čerpadlo byly nalezeny zemními

pracemi pozůstatky původní stavby, proto byla pro umístění kolektoru navržena varianta s využitím obecního rybníka. V tomto měsíci probíhaly práce na vnitřních omítkách, malbách a podlahových konstrukcích.

V květnu se pracovalo na montáži obkladů a dlažeb. Probíhaly práce na vnějších omítkách. Od 16. 5. 2015 do 24. 5. 2016 proběhla technologická přestávka. Následně se pokračovalo s pracemi na vnějších omítkách a montážemi vybavení umýváren a toalet.

V červnu proběhla montáž podlahových krytin, montáž dveří, terénní úpravy a oplocení.

Ostatní práce obsahovaly: montáž lešení, úklid a další přidružené práce.

Škola se do nové budovy nastěhovala již 4. 7. 2012. V nové budově se nacházela denní místnost, ložnice, šatna, toalety a umývárny.

Dne 6. 6. 2013 byly předány podklady dispozice vybavení kuchyně. Obec vyhlásila další veřejnou zakázku malého rozsahu: „Přístavba a stavební úpravy MŠ v Erpužicích – dodávka vybavení“, kterou vyhrála společnost GASTRONOM TOP, s. r. o. se svou nejnižší nabízenou cenou 685. 680 Kč. GASTRONOM TOP, s. r. o. nabídlo obci slevu 20,5 % z celkové částky. Společnost to odůvodnila tím, že působí již sedm let trhu, a tak si vybudovala u výrobců jednotlivých zařízení pozici, která jí umožňuje poskytovat tuto slevu. Ve smlouvě o dílo, která byla podepsána 17. 7. 2013, je uvedena částka 545. 000 Kč + DPH ve výši 114. 450 Kč. Dílo mělo být podle smlouvy provedeno do předpokládaného termínu 23. 8. 2013 včetně předání dokladů a návodů k zařízení. Dále byla v roce 2013 vyhlášena výzva k podání nabídek na nákup vybavení do MŠ – nábytek. Dodavatelem se stal Martin Kraus MAKRA se svou nabídkou 86. 884 Kč bez DPH.

Dne 4. 7. 2013 začala rekonstrukce původního objektu MŠ. Nebyla dokončena úprava kolem přístavby MŠ, oplocení kolem zpevněné plochy před vstupem do objektu MŠ a rampa pro ZTP vstupu do objektu. Tyto nedodělky byly odstraněny ani do dalšího kontrolního dne.

V červenci 2013 probíhaly bourací práce v objektu původní MŠ. Při provádění těchto prací bylo zjištěno, že stropní konstrukci nad jídelnou není možné osadit novými stropními trámy v předepsané výškové úrovni. To zapříčinilo úplnou demontáž stropu a následné zavěšení nového SDK na novou stropní konstrukci dle projektové dokumentace. Při kontrole stavu jednotlivých prvků dřevěné konstrukce krovu bylo zjištěno, že stávající krov byl dle platných norem nevyhovující, proto došlo k jeho odstranění.

Obrázek 14: Stavba v říjnu 2012



Zdroj: obec Erpužice, 2012

Obrázek 15: Stavba v listopadu 2012



Zdroj: obec Erpužice, 2012

Obrázek 16: Stavba v prosinci 2012



Zdroj: obec Erpužice, 2012

3.8.2.1 Hodnocení druhé etapy metodou EVM ke dni 28. 12. 2012

Obrázek 17: Hodnocení druhé etapy projektu ke dni 28. 12. 2012

Název úkolu	Doba trvání	Počet pracovníků	BAC v čld	Plánovaná doba trvání k 28.12.12	Plánované % dokončení ke dni 28.12.12	Počet skutečně odpracovaných dní k 28.12.12	AC v čld	% skutečně dokončené	PV k 28.12.12	EV k 28.12.12
Bourací práce	42	5	210	42	100%	0	0	0%	210	0
Zemní práce	21	3	63	21	100%	18	54	100%	63	63
Základy	43	4	172	43	100%	32	128	100%	172	172
Svislé konstrukce	65	5	325	65	100%	57	285	100%	325	325
Vodorovné konstrukce	65	5	325	65	100%	57	285	100%	325	325
Přeložka vodovodního řádu	22	4	88	22	100%	5	20	100%	88	88
Kanalizace	85	4	340	85	100%	47	188	100%	340	340
Konstrukce tesařské	42	3	126	42	100%	22	66	100%	126	126
Krytiny tvrdé	42	4	168	42	100%	29	116	100%	168	168
Vnitřní vodovod	43	4	172	0	0%	0	0	0%	0	0
Ostatní konstrukce a práce	237	4	948	85	36%	85	340	36%	340	340
Elektroinstalace	22	3	66	0	0%	0	0	0%	0	0
Konstrukce truhlářské	128	3	384	0	0%	0	0	0%	0	0
Podlahy keramické	23	2	46	0	0%	0	0	0%	0	0
Podlahy povlakové	20	2	40	0	0%	0	0	0%	0	0
Obklady keramické	23	2	46	0	0%	0	0	0%	0	0
Malby	20	2	40	0	0%	0	0	0%	0	0
Požárně bezpečnostní řešení stavby	22	2	44	0	0%	0	0	0%	0	0
Zařizovací předměty	23	2	46	0	0%	0	0	0%	0	0
Ústřední vytápění	65	8	520	0	0%	0	0	0%	0	0
Vzduchotechnika	22	3	66	0	0%	0	0	0%	0	0
Zpevněné plochy a oplocení	65	3	195	0	0%	0	0	0%	0	0
Izolace tepelné	22	2	44	0	0%	0	0	0%	0	0
SDK konstrukce	43	3	129	0	0%	0	0	0%	0	0
Úpravy povrchů vnitřních	45	4	180	0	0%	0	0	0%	0	0
Úpravy povrchů vnějších	65	4	260	0	0%	0	0	0%	0	0
Podlahy a podlahové konstrukce	22	4	88	0	0%	0	0	0%	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

EVM k datu 28. 12. 2012

Index výkonu podle nákladů ($CPI = EV / AC$): $1\,947 / 1\,482 = 1,314$

Index výkonu podle časového rozvrhu ($SPI = EV / PV$): $1\,947 / 2\,157 = 0,903$

Odhad nákladu při dokončení ($EAC = BAC / CPI$): $5\,131 / 1,314 = 3\,906$

Odhad nákladů pro dokončení ($ETC = EAC - AC$) = $3\,905,569 - 1\,482 = 2\,424$

Při první kontrole se prokázalo, že projekt neprobíhá podle stanoveného časového plánu a to díky neprovedeným bouracím pracím. Naopak projekt probíhá s nižšími pracovními náklady, než bylo plánováno.

Odhad celkových nákladů při dokončení je 3 906 člověkodnů, pokud bude čerpání nákladů pokračovat podle dosavadního vývoje. Podle odhadu ETC je vidět, že pro dokončení projektu budeme ještě potřebovat 2. 424 člověkodnů.

3.8.2.2 Hodnocení druhé etapy metodou EVM ke dni 31. 5. 2013

Obrázek 18: Hodnocení druhé etapy projektu ke dni 31. 5. 2013

Název úkolu	Doba trvání	Počet pracovníků	BAC v čld	Plánovaná doba trvání k 31.5.2013	Plánované % dokončení ke dni 31. 5. 2013	Počet skutečně odpracovaných dní k 31.5.2013	AC v čld	% skutečně dokončené	PV k 31.5.2013	EV k 31.5.2013
Bourací práce	42	5	210	42	100%	0	0	0%	210	0
Zemní práce	21	3	63	21	100%	18	54	100%	63	63
Základy	43	4	172	43	100%	32	128	100%	172	172
Svislé konstrukce	65	5	325	65	100%	57	285	100%	325	325
Vodorovné konstrukce	65	5	325	65	100%	57	285	100%	325	325
Přeložka vodovodního řádu	22	4	88	22	100%	5	20	100%	88	88
Kanalizace	85	4	340	85	100%	47	188	100%	340	340
Konstrukce tesařské	42	3	126	42	100%	22	66	100%	126	126
Krytiny tvrdé	42	4	168	42	100%	29	116	100%	168	168
Vnitřní vodovod	43	4	172	43	100%	20	80	100%	172	172
Ostatní konstrukce a práce	237	4	948	195	82%	107	428	100%	780	948
Elektroinstalace a	22	3	66	22	100%	18	54	100%	66	66
Konstrukce truhlářské	128	3	384	108	84%	14	42	100%	324	384
Podlahy keramické	23	2	46	23	100%	3	6	100%	46	46
Podlahy povlakové	20	2	40	0	0%	0	0	0%	0	0
Obklady keramické	23	2	46	23	100%	11	22	100%	46	46
Malby	20	2	40	0	0%	3	6	100%	0	40
Požárně bezpečnostní řešení stavby	22	2	44	0	0%	0	0	0%	0	0
Zařizovací předměty	23	2	46	23	100%	4	8	100%	46	46
Ústřední vytápění	65	8	520	45	69%	25	200	100%	360	520
Vzduchotechnika	22	3	66	22	100%	22	66	100%	66	66
Zpevněné plochy a oplocení	65	3	195	0	0%	0	0	0%	0	0
Izolace tepelné	22	2	44	22	100%	15	30	100%	44	44
SDK konstrukce	43	3	129	43	100%	15	45	100%	129	129
Úpravy povrchů vnitřních	45	4	180	45	100%	10	40	100%	180	180
Úpravy povrchů vnějších	65	4	260	45	69%	40	160	100%	180	260
Podlahy a podlahové konstrukce	22	4	88	22	100%	12	48	100%	88	88

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

EVM k datu 31. 5. 2013

Index výkonu podle nákladů (CPI = EV / AC): $4\ 642 / 2\ 377 = 1,953$

Index výkonu podle časového rozvrhu (SPI = EV / PV): $4\ 642 / 4\ 344 = 1,069$

Odhad nákladu při dokončení (EAC = BAC / CPI): $5\ 131 / 1,953 = 2\ 627$

Odhad nákladů pro dokončení (ETC = EAC - AC) = $2\ 627,4 - 2\ 377 = 250$

Oproti první kontrole se projekt dostal do fáze, kdy probíhá podle plánu s nižšími náklady, než se přepokládalo.

Odhad celkových nákladů při dokončení je 2. 627 člověkodnů. Podle odhadu ETC je vidět, že pro dokončení projektu budeme ještě potřebovat 250 člověkodnů.

3.8.2.3 Hodnocení druhé etapy metodou EVM ke dni 30. 8. 2013

Obrázek 19: Hodnocení druhé etapy projektu ke dni 30. 8. 2013

Název úkolu	Doba trvání	Počet pracovníků	BAC v čld	Plánovaná doba trvání k 30.8.2013	Plánované % dokončení ke dni 30. 8. 2013	Počet skutečně odpracovaných dní k 30.8.2013	AC v čld	% skutečně dokončené	PV k 30.8.2013	EV k 30.8.2013
Bourací práce	42	5	210	42	100%	42	210	100%	210	42
Zemní práce	21	3	63	21	100%	18	54	100%	63	21
Základy	43	4	172	43	100%	32	128	100%	172	43
Svislé konstrukce	65	5	325	65	100%	57	285	100%	325	65
Vodorovné konstrukce	65	5	325	65	100%	57	285	100%	325	65
Přeložka vodovodního řadu	22	4	88	22	100%	5	20	100%	88	22
Kanalizace	85	4	340	85	100%	47	188	100%	340	85
Konstrukce tesařské	42	3	126	42	100%	22	66	100%	126	42
Krytiny tvrdé	42	4	168	42	100%	29	116	100%	168	42
Vnitřní vodovod	43	4	172	43	100%	20	80	100%	172	43
Ostatní konstrukce a práce	237	4	948	237	100%	107	428	100%	948	237
Elektroinstalace	22	3	66	22	100%	18	54	100%	66	22
Konstrukce truhlářské	128	3	384	128	100%	24	72	100%	384	128
Podlahy keramické	23	2	46	23	100%	3	6	100%	46	23
Podlahy povlakové	20	2	40	20	100%	6	12	100%	40	20
Obklady keramické	23	2	46	23	100%	11	22	100%	46	23
Malby	20	2	40	20	100%	3	6	100%	40	20
Požárně bezpečnostní řešení stavby	22	2	44	22	100%	10	20	100%	44	22
Zařizovací předměty	23	2	46	23	100%	4	8	100%	46	23
Ústřední vytápění	65	8	520	65	100%	25	200	100%	520	65
Vzduchotechnika	22	3	66	22	100%	22	66	100%	66	22
Zpevněné plochy a oplocení	65	3	195	65	100%	44	132	100%	195	65
Izolace tepelné	22	2	44	22	100%	15	30	100%	44	22
SDK konstrukce	43	3	129	43	100%	15	45	100%	129	43
Úpravy povrchů vnitřních	45	4	180	45	100%	10	40	100%	180	45
Úpravy povrchů vnějších	65	4	260	65	100%	40	160	100%	260	65
Podlahy a podlahové konstrukce	22	4	88	22	100%	12	48	100%	88	22

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

EVM k datu 30. 8. 2013

Index výkonu podle nákladů ($CPI = EV / AC$): $5\,131 / 2\,571 = 1,996$

Index výkonu podle časového rozvrhu ($SPI = EV / PV$): $5\,131 / 5\,131 = 1$

Odhad nákladu při dokončení ($EAC = BAC / CPI$): $5\,131 / 1,996 = 2\,571$

Odhad nákladů pro dokončení ($ETC = EAC - AC$) = $2\,571 - 2\,671 = 0$

Odchylka při dokončení ($VAC = BAC - EAC$) = $5\,131 - 2\,571 = 2\,560$

Odhad celkových nákladů při dokončení je 2. 571 člověkodnů, což se rovná skutečně vynaloženým nákladům AC. Podle odchylky VAC je vidět, že projekt oproti původnímu plánu stál o 2. 560 člověkodnů méně. Index SPI se rovná 1, s jistotou můžeme všechny činnosti druhé etapy (přístavby mateřské školy) prohlásit za ukončené.

3.8.3 TŘETÍ ETAPA PROJEKTU

V srpnu 2013 byl předložen předběžný termín ukončení prací v prostoru kuchyně včetně osazení vybavení do 27. 9. 2013. Podle plánu mělo být vybavení kuchyně dodáno do 23. 8. 2013. V říjnu byl urgován termín stavebního předání a zkompletování kuchyně do předčasného užívání na 30. 10. 2013. Nakonec byla kuchyň zprovozněna až 18. 11. 2013. Byly provedeny drobné bourací práce a zhotovena stropní konstrukce 1. NP, připravovala se montáž schodiště. Na základě požadavku investora bylo v jídelně přidáno jedno okno. Pokračovaly práce na fasádě budovy. V říjnu 2013 byly provedeny obklady a dlažby v kuchyni a v přilehlých místnostech. Byl podán požadavek na urychlené ukončení mokrých stavebních procesů v těchto místnostech a jejich postupné vysoušení pro možnost provádění dokončovacích prací.

V listopadu bylo nutné provést uzemnění všech kuchyňských spotřebičů. Investor upozornil na nutnost urychleného dodělání venkovních stavebních prací – fasády s ohledem na klimatické podmínky. Byla dostavěna nákladní rampa pro zásobování kuchyně. V listopadu 2013 technický dozor pozastavil proplácení faktur společnosti TAZATA, spol. s r. o. Důvodem pozastavení byly dlouhodobě trvající nedodělky z předešlých kontrolních dní. Do konce listopadu byly všechny nedodělky odstraněny.

Ostatní stavební práce probíhaly dle přiloženého časového harmonogramu:

Tabulka 19: Harmonogram stavebních prací s plánovanými náklady 3. etapy

	Datum zahájení	Datum ukončení	Celkové náklady pracovního balíku
Ostatní konstrukce a práce	1. 8. 2013	27. 12. 2013	18. 903 Kč
Svislé konstrukce	1. 8. 2013	30. 8. 2013	33. 294 Kč
SDK konstrukce	1. 8. 2013	30. 9. 2013	50. 583 Kč
Úprava povrchů vnitřní	2. 9. 2013	30. 9. 2013	33. 694 Kč
Úprava povrchů vnější	2. 9. 2013	30. 9. 2013	175. 250 Kč
Podlahy a podlahové konstrukce	2. 9. 2013	30. 9. 2013	22. 138 Kč
Krytiny	1. 8. 2013	31. 10. 2013	111. 105 Kč
Izolace tepelné	2. 9. 2013	31. 10. 2013	49. 871 Kč
Truhlářské práce	1. 10. 2013	27. 12. 2013	73. 047 Kč
Obklady keramické	1. 8. 2013	31. 10. 2013	23. 114 Kč
Podlahy keramické	1. 8. 2013	29. 11. 2013	11. 640 Kč
Podlahy povlakové	1. 8. 2013	29. 11. 2013	22. 206 Kč
Malby	2. 9. 2013	31. 10. 2013	6. 212 Kč
Vnitřní kanalizace	2. 9. 2013	31. 10. 2013	9. 318 Kč
Vnitřní vodovod	2. 9. 2013	31. 10. 2013	15. 269 Kč
Zařizovací předmět	2. 9. 2013	31. 10. 2013	87. 309 Kč
Ústřední vytápění	1. 10. 2013	27. 12. 2013	74. 412 Kč
Elektroinstalace	1. 10. 2013	27. 12. 2013	103. 509 Kč
Požárně bezpečnostní řešení stavby	2. 12. 2013	27. 12. 2013	1. 672 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Kolaudační souhlas s užíváním stavby byl vydán 19. 12. 2013, a zároveň obec odeslal třetí hlášení o změnách, které informovalo o jeho vydání.

3.8.3.1 Hodnocení třetí etapy metodou EVM ke dni 27. 12. 2013

Název úkolu	Doba trvání	Počet pracovníků	BAC v čld	Plánovaná doba trvání k 27. 12. 2013	Plánované % dokončení ke dni 27. 12. 2013	Počet skutečně odpracovaných dnů k 27.12.13	AC v čld	% skutečně dokončené	PV k 27. 12. 2013	EV k 27. 12. 2013
Ostatní konstrukce a práce	107	3	321	107	100%	87	261	100%	321	321
Svislé konstrukce	22	3	66	22	100%	15	45	100%	66	66
SDK konstrukce	43	3	129	43	100%	10	30	100%	129	129
Úprava povrchů vnitřní	21	3	63	21	100%	10	30	100%	63	63
Úprava povrchů vnější	21	4	84	21	100%	20	80	100%	84	84
Podlahy a podlahové konstrukce	21	4	84	21	100%	10	40	100%	84	84
Krytiny	66	3	198	66	100%	19	57	100%	198	198
Izolace tepelné	44	2	88	44	100%	9	18	100%	88	88
Truhlářské práce	64	3	192	64	100%	10	30	100%	192	192
Obklady keramické	66	2	132	66	100%	5	10	100%	132	132
Podlahy keramické	87	2	174	87	100%	4	8	100%	174	174
Podlahy povlakové	87	2	174	87	100%	7	14	100%	174	174
Malby	44	2	88	44	100%	4	8	100%	88	88
Vnitřní kanalizace	44	3	132	44	100%	19	57	100%	132	132
Vnitřní vodovod	44	3	132	44	100%	21	63	100%	132	132
Zařizovací předmět	44	2	88	44	100%	15	30	100%	88	88
Ústřední vytápění	64	4	256	64	100%	44	176	100%	256	256
Elektroinstalace	64	3	192	64	100%	20	60	100%	192	192
Požárně bezpečnostní řešení stavby	20	2	40	20	100%	6	12	100%	40	40
Tesařské práce	22	3	66	0	0%	12	36	100%	0	66

Index výkonu podle nákladů ($CPI = EV / AC$): $= 2\,699 / 1\,065 = 2,534$

Index výkonu podle časového rozvrhu ($SPI = EV / PV$): $2\,699 / 2\,633 = 1,025$

Odhad nákladu při dokončení ($EAC = BAC / CPI$): $2\,699 / 2,534 = 1\,065$

Odhad nákladů pro dokončení ($ETC = EAC - AC$): $1\,065 - 1\,065 = 0$

Odchylka při dokončení ($VAC = BAC - EAC$): $2\,699 - 1\,065 = 1\,634$

Odhad celkových nákladů při dokončení je 1. 065 člověkodnů, což se rovná skutečně vynaloženým nákladům AC. Podle odchylky VAC je vidět, že projekt oproti původnímu plánu stál o 1. 634 člověkodnů méně. Podle indexu SPI, můžeme potvrdit, že projekt byl ukončen s mírným časovým předstihem.

3.9 SOUHRNNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

3.9.1 ČASOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Ke zpoždění projektu ve druhé sledované etapě došlo kvůli neprovedeným bouracím pracím. I přes to došlo k přestěhování provozu MŠ do nové budovy o 19 dní dříve, než bylo plánováno. Nová kuchyň MŠ, která se nachází v rekonstruované budově, byla uvedena do provozu o dva měsíce déle, než se předpokládalo. I přes všechna zpoždění byla budova zrekonstruována a zkolaudována o několik dní dříve oproti termínu, který byl uveden ve smlouvě o dílo.

3.9.2 FINANČNÍ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Při zahájení projektu investor předpokládal, že stavební náklady se vyšplhají až na částku 11. 492. 000 Kč. Nakonec cenová nabídka společnosti TAZATA, spol. s r. o. byla 8. 939. 000 Kč včetně DPH. Hodnota dodatečného materiálu se vyšplhala na 523. 369 Kč. Tato hodnota byla investorem akceptována. Celkové náklady projektu mírně vzrostly i díky tomu, že se v roce 2013 se změnila sazba DPH z 20% na 21%. Celkové náklady se vyšplhaly na konečnou částku 10. 909. 192 Kč. Následující tabulka obsahuje celkové způsobilé výdaje a výši dotaci, která byla obci vyplacena:

Tabulka 20: Dotace

Ukazatel	Rozpočet dle Dohody o poskytnutí dotace	Rozpočet dle skutečnosti	Suma finančních prostředků dosud proplacených na projekt	Rozpočet vztahující se k žádosti o proplacení výdajů (konečná platba)
Celkové výdaje projektu (Kč)	14. 077. 940	10. 909. 192		8. 267. 228
Celkové výdaje, na které může být poskytnuta dotace (Kč)	9. 887. 603	7. 514. 249		5. 410. 088
Výdaje, ze kterých je stanovena dotace (Kč)	9. 887. 603	7. 514. 249		5. 410. 088

Dotace (Kč)	8. 602. 214	6. 537. 397	1. 830. 620	4. 708. 463
--------------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Byly zjištěny skutečnosti, které vedly ke snížení požadované výše dotace o částku 12. 979 Kč. Po korekci byla celková dotace 4. 695. 484 Kč (příspěvek z EU 3. 521. 613 Kč, z národních zdrojů 1. 173. 871 Kč).

3.9.3 DOSAŽENÉ CÍLE A VÝSTUPY PROJEKTU

Hlavním cílem bylo vytvořit bezbariérovou budovu mateřskou školy kapacitně navýšené. Tento cíl i všechny požadované výstupy byly projektem naplněny. K naplnění výstupu přispěli i místní podnikatelé.

3.9.4 UDRŽITELNOST PROJEKTU

Udržitelnost projektu nebyla v Dohodě o poskytnutí dotace stanovena.

3.9.5 PUBLICITA PROJEKTU

Povinná publicita projektu byla zajištěna informační tabulkou v místě stavby:

Obrázek 20: Informační cedulka v místě stavby

Tato veřejná zakázka na stavební práce je realizována v rámci projektu

„Přístavba a stavební úpravy MŠ v Erpužicích“,

Registrační číslo: 11/014/3212a/232/003255


Tento projekt je spolufinancován z fondů EU v rámci Operačního programu
rozvoje venkova ČR na období 2007 – 2013;

Opatření: III.2.1.2. Občanské vybavení a služby



SZIF
Státní zemědělský intervenční fond

„Evropský zemědělský fond pro
rozvoj venkova: Evropa investuje do
venkovských oblastí“



Evropská unie

Zdroj: obec Erpužice, 2012

V dokumentech stahujících se k projektu se objevoval následující obrázek:

Obrázek 21: Povinná publicita v dokumentech



Zdroj: obec Erpužice, 2012

3.9.6 KONTROLA PROJEKTU

Kontrolní protokol je uveden jako příloha D práce.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zhodnotit konkrétní projekt. V teoretické práci byly nejprve představeny základní pojmy projektového managementu. Některé z nich se objevily i v praktické části práce, například logický rámec nebo identifikace rizik projektu. V jednotlivých podkapitolách se práce zabývá jednotlivými procesy, které jsou nejdůležitější součástí současného projektového managementu. V podkapitole Zahájení projektu jsou popsány vzorce pro výpočet finanční výkonnosti projektu, které jsou ukazatelem nejvýhodnější varianty projektu. V podkapitole Plánování je uveden stručný přehled jednotlivých plánů, které se v tomto procesu nacházejí. Stěžejní částí teorie je problematika Realizačního procesu projektu, ve které byly popsány nejpoužívanější metody hodnocení projektu spolu s hodnocením rizik. Mezi nejpoužívanější metody hodnocení jsem zařadila například Milníkovou metodu, EVM metodu nebo metodu procentuálního plnění. V poslední kapitole teoretické části se práce zaměřuje na problematiku fondů Evropské unie. Stručně byly popsány nejznámější fondy, a to: Evropský fond pro regionální rozvoj, Evropský sociální fond a Fond soudržnosti. Dále v této kapitole byl zmíněn proces získávání dotací od podání žádosti o dotaci po konečné hodnocení projektu.

V praktické části práce byla stručně představena obec a následně byl rozebrán konkrétní projekt, který byl v této práci hodnocen. Objevil se zde logický rámec projektu, seznam rizik a konkrétní cíle projektu. Byl sestaven rozpočet projektu a vysvětlen způsob financování projektu.

Projekt byl rozdělen na tři části. První se zabývala hodnocením nejlepší varianty dispozičního řešení stavby a výběrem dodavatele. V této fázi byla obci přislíbena dotace ve výši 8. 602. 214 Kč, která se nakonec snížila o 2. 076. 110 Kč. Bylo zajištěno splnění všech definovaných výstupů projektu bez časového zpoždění. Náklady na stavební úpravy se zvýšily o 523. 369 Kč. Při třetí etapě došlo k rekonstrukci původní budovy mateřské školy a k výstavbě obecních bytů.

Práce obsahuje zhodnocení projektu z časového a finančního hlediska metodou EVM.

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU	12
TABULKA 2: PŘÍKLAD	14
TABULKA 3: DRUHY NÁKLADŮ PROJEKTU	19
TABULKA 4: MAPA RIZIK (KVALITATIVNÍ ANALÝZA)	21
TABULKA 5: HODNOCENÍ ODCHYLEK EVM	25
TABULKA 6: OBEC ERPUŽICE	37
TABULKA 7: SWOT ANALÝZA OBCE	39
TABULKA 8: HARMONOGRAM PROJEKTU	42
TABULKA 9: PŘEDPOKLÁDANÁ VÝŠE DOTACE	44
TABULKA 10: NÁKLADY PROJEKTU	45
TABULKA 11: RIZIKA PROJEKTU	47
TABULKA 12: MAPA RIZIK	49
TABULKA 13: PROJEKTOVÝ TÝM	49
TABULKA 14: ETAPIZACE PROJEKTU	50
TABULKA 15: HLÁŠENÍ O ZMĚNÁCH	50
TABULKA 16: SKUTEČNÝ HARMONOGRAM PRVNÍ ETAPY	52
TABULKA 17: HARMONOGRAM STAVEBNÍCH PRACÍ S PLÁNOVANÝMI NÁKLADY 2. ETAPY	53
TABULKA 18: SEZNAM SUBDODAVATELŮ	55
TABULKA 19: HARMONOGRAM STAVEBNÍCH PRACÍ S PLÁNOVANÝMI NÁKLADY 3. ETAPY	65
TABULKA 20: DOTACE	67

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: PROJEKTOVÝ TROJIMPERATIV	9
OBRÁZEK 2: ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU	10
OBRÁZEK 3: LOGICKÉ VAZBY	13
OBRÁZEK 4: DIAGRAM PROCESŮ PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU	16
OBRÁZEK 5: KONTROLA A MONITOROVÁNÍ RIZIK	23
OBRÁZEK 6: SOUVISLOST UKAZATELŮ EVM	26
OBRÁZEK 7: VIZUALIZACE MILNÍKOVÉ METODY	27
OBRÁZEK 8: PROCES MANAGEMENTU RIZIK	28
OBRÁZEK 9: ERPUŽICKÁ NÁVES	36
OBRÁZEK 10: BLAHOUSTY	38
OBRÁZEK 11: MALOVICKÁ KAPLIČKA	38
OBRÁZEK 12: NOVÁ BUDOVA MŠ (ZÁPADNÍ POHLED)	41
OBRÁZEK 13: SEVEROVÝCHODNÍ POHLED NA NOVOU BUDOVU MŠ	42
OBRÁZEK 14: STAVBA V ŘÍJNU 2012	58
OBRÁZEK 15: STAVBA V LISTOPADU 2012	59
OBRÁZEK 16: STAVBA V PROSINCI 2012	59

OBRÁZEK 17: HODNOCENÍ DRUHÉ ETAPY PROJEKTU KE DNI 28. 12. 2012	60
OBRÁZEK 18: HODNOCENÍ DRUHÉ ETAPY PROJEKTU KE DNI 31. 5. 2013	62
OBRÁZEK 19: HODNOCENÍ DRUHÉ ETAPY PROJEKTU KE DNI 31. 5. 2013	63
OBRÁZEK 20: INFORMAČNÍ CEDULKA V MÍSTĚ STAVBY.....	68
OBRÁZEK 21: POVINNÁ PUBLICITA V DOKUMENTECH	69
OBRÁZEK 22: SCHODIŠTĚ.....	76
OBRÁZEK 23: LOŽNICE	76
OBRÁZEK 24: BÝVALA BUDOVA MŠ S PŘÍLEHLOU HASIČSKOU ZBROJNICÍ	76

SEZNAM ROVNIC

ROVNICE 1: ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA	15
ROVNICE 2: VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO	15
ROVNICE 3: INDEX ZISKOVOSTI.....	15
ROVNICE 4: ODCHYLKA OD ROZPOČTU.....	24
ROVNICE 5: ODCHYLKA OD ČASOVÉHO ROZPISU	24
ROVNICE 6: INDEX VÝKONU PODLE NÁKLADŮ	25
ROVNICE 7: INDEX VÝKONU PODLE ČASOVÉHO ROZVRHU	25
ROVNICE 8: ODHAD NÁKLADŮ PŘI DOKONČENÍ PROJEKTU	25
ROVNICE 9: ODHAD NÁKLADŮ PRO DOKONČENÍ	26
ROVNICE 10: ODCHYLKA PŘI DOKONČENÍ	26

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

PUBLIKACE

1. **Kerzner, Harold.** *Project Management, A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, Tenth Edition.* Hoboken : Wiley, 2009. ISBN 978-0-470-27870-3.
2. *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK® Guide).* místo neznámé : Project Management Institute, Inc., 2000. ISBN 1-880410-22-2.
3. **SVOZILOVÁ, Alena.** *Projektový management: 2.,aktualizované a doplněné vydání.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. str. 392. ISBN 978-80-247-3611-2.
4. **SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan a SVOBODA, Jaroslav.** *Projektový management a potřebné kompetence.* Plzeň : Západočeská univerzita, 2010. str. 406. ISBN 978-80-7043-975-3.
5. **DOLEŽAL, Jan a kolektiv.** *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů.* Praha : Grada Publishing a. s., 2016. str. 424. ISBN 978-80-247-5620-2.
6. **ŠPICAR, Radim.** *Studijní materiály ke cvičením KPM/PM.* Plzeň : Fakulta ekonomická Západočeské univerzity. Katedra podnikové ekonomiky a managementu. 2015.
7. **SVOZILOVÁ, Alena.** *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů, 3., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2016. str. 424. ISBN 978-80-271-0075-0.
8. **POTLUKA, Oto a kol.** *Průvodce strukturálními fondy Evropské unie.* Praha : Institut pro strukturální politiku, o. p. s., 2003. str. 198. ISBN 80-86684-02-4.
9. **TAUER, Vladimír, ZEMÁNKOVÁ, Helena a ŠUBRTOVÁ, Jana.** *Získejte dotace z fondů EU: tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem [metodika, pravidla, návody].* Brno : Computer Press, a. s., 2009. str. 160. 978-80-251-2649-3.
10. **MAREK, Dan a KANTOR, Tomáš.** *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie.* Brno : Barrister & Principal , 2007. str. 210. ISBN 978-80-87029-13-8.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

11. **Informace o фондеch.** *Dotace EU* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>
12. **Informační systém koncového příjemce – edukační videa.** *Dotace EU* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://dotaceeu.cz/cs/Jak-na-projekt/Elektronicka-zadost/Edukacni-videa>
13. **Jak získat dotaci.** *Dotace EU* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://dotaceeu.cz/cs/Jak-na-projekt.aspx>
14. **Programové období 2014 - 2020.** *Dotace EU* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2014 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>
15. **Vnitřní výnosové procento.** *ManagementMania* [online]. Plzeň, 2015 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vnitрни-vynosove-procento>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Fotografie původní budovy MŠ

Příloha B: Pohledy

Příloha C: Vzor zápisu z kontrolního dne

Příloha D: Protokol o kontrole

Příloha E: Logický rámec projektu

Příloha A: Fotografie bývalé budovy MŠ

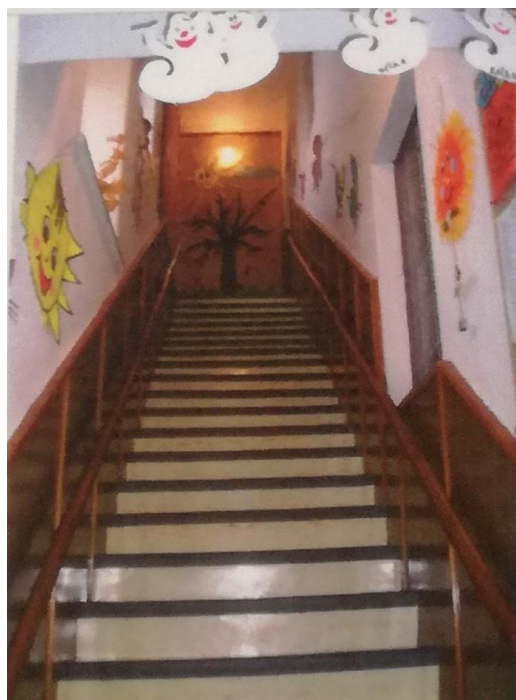
Obrázek 24: Bývala budova MŠ s přilehlou hasičskou zbrojnicí



Obrázek 23: Ložnice



Obrázek 22: Schodiště



Zdroj: Obec Erpužice, 2011

Příloha C: Vzor zápisu z kontrolního dne

ZÁPIS Z KONTROLNÍHO DNE STAVBY č. 20 ze dne 01.08.2013

Akce: Přístavba a stavební úpravy MŠ v Erpužicích

Objednatel: Obec Erpužice

Zhotovitel: TAZATA s.r.o., Soběslavova 214, 349 01 Stříbro

Účastníci Kontrolního dne:

Jméno	Firma, funkce	Telefon	e-mail	Přítomnost
Václav Uhlíř	Obec Erpužice, objednatel	724 182 541	obecerpuzice@centrum.cz	Ano
Ing. Tomáš Křelina	TD objednatele	603 803 222	sir_thomas@cbox.cz	Ano
Ing. Marcel Coufal	projektant - GP	721 914 166	marcelcoufal@volny.cz	Ano
Martin Pitra	TAZATA s.r.o.	606 606 533	pitra@tazata.cz	Ne
Petr Takáč	TAZATA s.r.o.	602 488 067	p.takac@tazata.cz	Ano

ZÁPIS Z KONTROLNÍHO DNE STAVBY č.5 ZE DNE 06.11.2012

A. Přístavba MŠ

5.6

Na stavbě bylo zjištěn drobný nesoulad s PD . V místě rohu objektu směrem „ze dvora“ nenavazuje nový objekt na původní stavbu (nelicuje) . Na tomto styku dochází ke vzniku nerovnoměrné dutiny – spáry , kterou je nutno z vnější strany vyplnit a minimálně svisle zarovnat . Při realizaci zateplování objektu bude konečná úprava dořešena .

Z: GP - Ing. Marcel Coufal a TAZATA s.r.o. - p. Pitra - trvá

ZÁPIS Z KONTROLNÍHO DNE STAVBY č.11 ZE DNE 28.03.2013

A. Přístavba MŠ

11.6

Navazuje na bod 10.4 – barevnost fasády . Bude použit systém WEBER . Barva plochy žlutá-okrová zn. LU 2E a římsy apod. bílá-křemově bílá zn. OU 1H .

Sdělení .

ZÁPIS Z KONTROLNÍHO DNE STAVBY č.12 ZE DNE 11.04.2013

A. Přístavba MŠ

12.4

Na žádost investora stavba při realizaci nových podlah kuchyně položí rezervní prostupy 2x DN125 (PVC trubka s oboustranným zaslepením víčky), trubka uložena pod podlahou kuchyně z technické místnosti za obvodovou zeď objektu směrem ke kulturnímu domu .

Sdělení .

Z: TAZATA s.r.o. - p. Pitra – trvá

Příloha D: Protokol o kontrole

SEBETI ŽADATELSKÝ INTERVENČNÍ FOND	
Protokol o kontrole č. 22080813	Č.j.:SZIF/2014/0392285
V souladu s ustanovením § 12a zákona č. 256/2000 Sb., o Státním zemědělském intervenčním fondu a zákonem č. 255/2012 Sb. o kontrole (kontrolní řád).	
1. Předmět kontroly: Název projektu: Přístavba a stavební úpravy MŠ v Erpužicích Registrační číslo žádosti: 11/014/3212a/232/003155	
2. Druh kontroly: <input checked="" type="checkbox"/> kontrola fyzické realizace projektu (KFRP) kontrola na místě dle čl. 25 kontrolního nařízení (KNM) kontrola žádosti o průběžné proplacení neplánovaná kontrola cílená kontrola ex-post cílená kontrola PM ex-post kontrola ex-post	
3. Kontrolní orgán: Státní zemědělský intervenční fond: České Budějovice Adresa: Rudolfovska 80, 370 21 České Budějovice Osobní číslo vedoucího kontrolní skupiny: SZIF03608 Jméno a příjmení vedoucího kontrolní skupiny: Ing. Miroslav Slezáček Osobní číslo dalšího člena kontrolní skupiny: SZIF02355 Jméno a příjmení dalšího člena skupiny: Ing. Jaromír Vodička	
4. Přizvané osoby: Jméno a příjmení: Důvod přizvání:	
5. Kontrolovaná osoba: Název: Obec Erpužice IČ: 00259811 Adresa sídla: Erpužice 1, 349 01 Erpužice Jméno a příjmení statutárního zástupce: Václav Uhlíř Jméno a příjmení pověřeného zástupce: Jméno a příjmení povinné osoby:	
6. Přítomnost zástupce MAS: Ano <input type="checkbox"/> Ne <input checked="" type="checkbox"/>	
7. Zahájení kontroly: Datum zahájení kontroly: 26.09.2014 Místo zahájení kontroly: České Budějovice <input checked="" type="checkbox"/> doručení oznámení o zahájení kontroly předložení pověření ke kontrole	
8. Zahájení fyzické kontroly na místě: Datum a čas zahájení fyzické kontroly na místě: 23.10.2014, 10:30:00 Místo provedení fyzické kontroly na místě: Erpužice	
9. Důvod neprovedení ohlášené fyzické kontroly na místě: nepřítomnost kontrolované osoby na místě kontroly zabránění provedení kontroly jiné důvody Poznámka:	
10. Zkontrolováno - popis: - Administrativní kontrola dokladů na RO SZIF: dokumentace předložená při ŽOP, kontrola zadávacích řízení, kontrola registrů, kontrola cen stavebních prací a věcného plnění, dle RTS, a.s. Brno, kontrola vyčíslení výdajů pro jiný účel - Fyzická kontrola na místě: provedení stavebních prací při výstavbě MŠ, vybavení kuchyně a prostor MŠ, kontrola provedení OZE, kontrola technické dokumentace a výrobních čísel, kontrola dvojího financování, kontrola publicity projektu.	

<p>11. Kontrolované doklady: OP, originály faktur, účetnictví 2010 - 2014, zaúčtování, účet 346, list vlastnictví 1, technická dokumentace, tabule publicity.</p>
<p>12. Kontrolní zjištění: Vzhledem ke zjištěným nedostatkům provedeno krácení způsobilých výdajů, ze kterých je stanoveno dotace ve výši 12 979,68Kč u faktur č.:13/01/0062 - zaškolení obsluhy a 2213902143 - lůžkoviny.</p>
<p>13. Ukončení fyzické kontroly na místě: Datum a čas: 23.10.2014, 13:30:00</p>
<p>14. Poslední kontrolní úkon předcházející vyhotovení Protokolu o kontrole: Datum: 12.12.2014 Popis: Schválení závěrů z kontroly.</p>
<p>15. Součástí Protokolu o kontrole:</p>
<p>16. Datum vyhotovení Protokolu o kontrole: 12.12.2014</p>

Poučení: Námitky proti kontrolnímu zjištění uvedenému v Protokolu o kontrole může kontrolovaná osoba podat kontrolnímu orgánu ve lhůtě 15 dnů ode dne doručení Protokolu o kontrole na adresu Rudolfovská 80, 370 21 České Budějovice. Námitky se podávají písemně, musí z nich být zřejmé, proti jakému kontrolnímu zjištění směřují, a musí obsahovat odůvodnění nesouhlasu s tímto kontrolním zjištěním.

Kontrolu provedli:
 Jméno a příjmení: Ing. Miroslav Slezáček
 Jméno a příjmení: Ing. Jaromír Vodička

elektronicky podepsáno

Ing. Miroslav
 Slezáček

Digitálně podepsal Ing. Miroslav Slezáček
 DN: c=CZ, cn=Ing. Miroslav Slezáček,
 o=Státní zemědělský intervenční fond,
 ou=3608, ou=Referát kontrol PP v oblasti
 nezem. aktivit a rozvoje venkova,
 title=referent, serialNumber=CA-10241403
 Datum: 2014.12.12 13:01:43 +0100

Ing. Jaromír
 Vodička

Digitálně podepsal Ing. Jaromír Vodička
 DN: c=CZ, cn=Ing. Jaromír Vodička, o=Státní
 zemědělský intervenční fond, ou=2355,
 ou=Referát kontrol PP v oblasti nezem. aktivit
 a rozvoje venkova, title=referent,
 serialNumber=CA-10241418
 Datum: 2014.12.12 13:05:04 +0100

Ing. Miroslav Slezáček
 Kontrolor Odd. kontrol projektových podpor RO České Budějovice
 Ing. Jaromír Vodička
 Kontrolor Odd. kontrol projektových podpor RO České Budějovice
otisk úředního razítka

Příloha E: Logický rámec projektu

Předběžné podmínky

Vydání stavebního povolení.

Projekt obstojí v konkurenci s ostatními a bude vybrán – získá dotaci.

		Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření	Předpoklady
Účel/záměr projektu	Zkvalitnění občanské vybavenosti obce Erpužice.	Zkvalitnění předškolního vzdělávání. Účast předškolních dětí u zápisu na základní školu.	Kontrola ze strany poskytovatele dotace. Statistika organizace.	
Cíl projektu	Vybudovat dvoupatrovou budovu s kapacitně navýšenou mateřskou školkou, s kuchyní s vhodnými skladovacími prostory a prostor pro obecní potřeby, a to vše s bezbariérovým přístupem.	Nová kapacita mateřské školy bude 28 dětí plus jedno dítě zdravotně postižené. Nárůst cizích strávníků, maximálně 20 osob. Nový estetický vzhled budovy a okolí. Zájem obyvatel obce o konání veřejných a společenských akcí v nových reprezentativních prostorech.	Fotodokumentace. Hodnocení EX-POST. Evidence cizích strávníků. Účast obyvatel na akcích obce konaných ve společenské místnosti. Docházkový list.	Dobré počasí. Zájem obyvatel o konání veřejných akcí ve vytvořené společenské místnosti. Zájem o podnájem ve vybudovaných bytech. Zájem obyvatel obce o obědy z kuchyně MŠ. Vysoká porodnost v obci.
Očekávané výsledky	Využití prostorů v 2.NP (vybudovat byty 3+kk a 2+kk, vybudovat klubovnu pro konání veřejných a společenských akcí). Zrekonstruovaná budova MŠ v Erpužicích. Vznik nových vzdělávacích prostorů.	Zrekonstruovaná budova o zastavěné ploše 230 m ² . Nově zpevněné plochy a rampy o celkové velikosti 105 m ² . Nová plocha zahrady pro pobyt dětí 1 810 m ² . Šatna o velikosti 17,30 m ² . Denní místnost o velikosti 92,90 m ² .	Projektová dokumentace. Stavební deník. Měření výskytu radonu. Monitorovací zpráva a hodnocení realizace projektu. Fotodokumentace.	Bezkolizní průběh realizace stavby a dokončení v termínu. Dokončení stavby v požadované kvalitě dle stanoveného rozpočtu a harmonogramu. Vhodné a účelné vnitřní vybavení. Zajištění zaměstnance pro provoz a údržbu obecního majetku.

	<p>Zvětšení prostor odpočívací místnosti.</p> <p>Vznik nových stravovacích prostor.</p> <p>Zmodernizování kuchyně.</p> <p>Vybudování skladovacích prostor.</p> <p>Vybudování ekologického vytápění.</p> <p>Vybudování prostorů pro výdej obědů cizím strávníkům.</p> <p>Vytvoření nové pracovní příležitosti.</p> <p>Vybudování bytů a společenské místnosti v 2. NP.</p> <p>Úprava okolí budovy – zahrada MŠ.</p>	<p>Ložnice o velikosti 39, 50 m².</p> <p>Umývárna o velikosti 11,90m².</p> <p>WC o velikosti 8,80 m².</p> <p>Technická místnost s bojlerem a tepelným čerpadlem.</p> <p>Kanceláře ředitelky a vedoucí školní jídelny.</p> <p>Školní jídelny s kapacitou 50 jídel denně.</p> <p>Skladovací prostory potravin.</p> <p>Skladovací prostory pomůcek.</p> <p>Bytová jednotka 3+kk o velikosti 59,50 m².</p> <p>Bytová jednotka 2+kk o velikosti 37,97 m².</p> <p>Společenská místnost pro účely obce.</p> <p>Výdejní okénko pro cizí strávníky.</p>		<p>Zajištění protiradonového opatření.</p> <p>Výběr efektivní varianty ekologického vytápění.</p> <p>Stavba v souladu s vyhláškou č. 343/2009 Sb., o hygienických požadavcích na prostor a provoz zařízení a provoz pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, v platném znění.</p> <p>Stavba v souladu s vyhláškou č. 398/2009 Sb., o obecných požadavcích zabezpečujících bezbariérové užívání staveb, v platném znění.</p> <p>Minimální omezení vnitřního provozu stávající MŠ, včetně venkovní přilehlé zahrady.</p>
Aktivity	<p>Zpracování projektové dokumentace ke stavebnímu povolení.</p> <p>Zpracování žádosti o dotaci a její odevzdání.</p> <p>Příprava dokumentů k zadání veřejné zakázky.</p> <p>Výběr dodavatelů.</p> <p>Bourací práce.</p> <p>Stavební práce.</p> <p>Vybavení interiérů.</p>	<p>Projektová dokumentace.</p> <p>Vlastní finanční prostředky, finanční dotace.</p> <p>Materiál, zařízení.</p> <p>Dělníci.</p> <p>Stavební dozor.</p> <p>Vybavení kuchyně, ložnice, šatny, denní místnosti, jídelny a kanceláří.</p> <p>Předpokládané celkové náklady projektu – 14 077 940,- Kč.</p>	<p>1 měsíc</p> <p>1 den</p> <p>1 den</p> <p>1den</p> <p>2 měsíce</p> <p>15 měsíců</p> <p>1 měsíc</p> <p>2 měsíce</p> <p>63 dní</p> <p>3 měsíce</p> <p>Celková doba realizace projektu – přibližně 2 roky.</p>	<p>Zajištění finančních zdrojů pro spolufinancování.</p> <p>Vybrán kvalitní dodavatel stavebních prací.</p> <p>Včasné dodání materiálu.</p> <p>Dostatečné množství pracovníků podílejících se na stavbě.</p>

	Okolní úpravy a úpravy zahrady MŠ. Ukončení realizace. Následné finanční vypořádání dotace. Konec projektu.			
--	---	--	--	--

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

ABSTRAKT

KOCOURKOVÁ, E. Hodnocení projektu. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 84 s., 2018

Klíčová slova: hodnocení projektu, metoda EVM, projektový management

Bakalářská práce je zaměřena na hodnocení projektu. Hlavním cílem je zhodnocení konkrétního projektu v obci Erpužice. K dosažení tohoto cíle bylo nutné definovat základní procesy projektového managementu a jednotlivé metody používané pro hodnocení projektů. Tyto definice jsou popsány v teoretické práci. Teoretická část práce dále obsahuje charakteristiku Fondů Evropské unie a popis procesu žádosti o dotaci. V praktické části je představena obec společně s projektem, který byl pro hodnocení vybrán. Vlastní hodnocení je provedeno ve třech etapách. Poslední dvě etapy projektu jsou hodnoceny metodou EVM. V závěru práce byly vyhodnoceny konečné výsledky hodnocení projektu.

ABSTRACT

KOUCOURKOVÁ, E. Project Evaluation. Bachelor's thesis. Pilsen: Faculty of Economics, UWB in Pilsen, 84 s., 2018

Key words: project evaluation, EVM method, project management

This bachelor thesis is focused on Project evaluation. The main objective is to evaluate a specific project in the municipality of Erpužice. To achieve this goal it was necessary to define the basic project management processes and the individual methods which are used for project evaluation. These definitions are described in the theoretical part of work. The theoretical part of the thesis also contains the characteristics of the European Union Funds and a description of the grant application process. In the practical part, the municipality is presented together with the project which is selected for evaluation. Self-evaluation is done in three stages. The last two stages of the project are evaluated by the EVM method. At the end of the thesis the final results of the project evaluation were evaluated.