

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Zhodnocení dopadů vybraného projektu ve veřejném sektoru**

**Bc. Petra Klazarová**

**Diplomová práce  
2014**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Klazarová**  
Osobní číslo: **E12163**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Ekonomika veřejného sektoru**  
Název tématu: **Zhodnocení dopadů vybraného projektu ve veřejném sektoru**  
Zadávající katedra: **Ústav ekonomických věd**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je zhodnocení dopadů realizace projektu rekonstrukce hasičské zbrojnice v obci na ekonomiku obce a na socioekonomickou situaci v dané obci.

Zásady:


- Charakteristika projektové činnosti a jejích specifík v případě municipálních projektů.
- Charakteristika projektu rekonstrukce hasičské zbrojnice v obci.
- Analýza výchozích podmínek pro realizaci projektu v obci.
- Analýza vybraných nástrojů pro financování daného projektu.
- Zhodnocení dopadů realizace projektu na místní ekonomiku.

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:


DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Bronislav a kol. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 512 s. ISBN 978-247-2848-3.  
GRAY, Clifford F., LARSON, Erik W.. Project management: The managerial process. 2. vyd. New York: McGraw-Hill, 2003. ISBN 0-07-283348-3.  
PEARCE, David, ATKINSON, Giles, MOURATO, Susana. Cost-Benefit Analysis and the Environment Recent Developments: Recent Developments. OECD Publishing, 2006. ISBN 92-64-01004-1.  
ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 272 s. ISBN 80-7226-218-1.  
SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 272 s. ISBN 80-247-1501-5.

Vedoucí diplomové práce:   
Ing. Lucie Sobotková, Ph.D.  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: 1. října 2013  
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2014

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

Bc. Petra Klazarová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Lucii Sobotkové Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále děkuji své rodině a příteli za podporu po celou dobu mého studia na vysoké škole.

## **ANOTACE**

*Práce se zabývá charakteristikou projektové činnosti ve veřejném sektoru a je zaměřena na konkrétní projekt „Rekonstrukci hasičské zbrojnice v obci Stračov“. Jedná se o základní charakteristiku projektu včetně analýzy výchozích podmínek a analýzy možných zdrojů financování veřejných projektů. Stěžejní částí práce je zhodnocení socioekonomických dopadů projektu na danou obec.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Projektový management, veřejný projekt, plánování projektu, obec, hasičská zbrojnice*

## **TITLE**

*Evaluation of Impacts of the Chosen Project in the Public Sector*

## **ANNOTATION**

*The work deals with the characteristics of project management in the public sector and it is focused on a specific project, the „Reconstruction of the fire station in the village Stračov“. This is a basic description of the project, including an analysis of initial conditions and the analysis of possible sources of financing of public projects. The main part of the work is evaluating the socioeconomic impacts of the project on the community.*

## **KEYWORDS**

*Project Management, public project, project planning, municipality, fire station*

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1 CHARAKTERISTIKA PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU A PROJEKTU .....</b>	<b>12</b>
1.1 CHARAKTERISTIKA PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU .....	12
1.2 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU .....	13
1.3 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU .....	14
1.3.1 Předprojektová fáze .....	15
1.3.2 Projektová fáze .....	16
1.3.3 Poprojektová fáze .....	25
<b>2 PROJEKTOVÁ ČINNOST A JEJÍ SPECIFIKA VE VEŘEJNÉM SEKTORU .....</b>	<b>26</b>
2.1 ZADÁVÁNÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK V RÁMCI PROJEKTU .....	28
2.2 HODNOCENÍ VEŘEJNÝCH PROJEKTŮ .....	29
2.3 FINANČNÍ ZDROJE VEŘEJNÝCH PROJEKTŮ .....	31
2.3.1 Finanční zdroj na regionální úrovni – Místní akční skupina .....	32
<b>3 APLIKACE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU VE VEŘEJNÉM SEKTORU .....</b>	<b>36</b>
3.1 OBEC STRAČOV .....	36
3.2 PROJEKTY OBCE STRAČOV .....	39
3.3 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU REKONSTRUKCE HASIČSKÉ ZBROJNICE .....	41
3.4 POTŘEBNOST REALIZACE PROJEKTU .....	43
3.5 ZÁKLADNÍ TECHNICKÉ ŘEŠENÍ PROJEKTU .....	45
3.6 HIEARCHICKÁ STRUKTURA ČINNOSTÍ .....	46
3.6.1 Aktivity v přípravné fázi .....	46
3.6.2 Aktivity v realizační fázi .....	48
3.6.3 Aktivity v provozní fázi .....	48
3.7 ČASOVÝ HARMONOGRAM .....	49
3.8 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTU .....	53
3.9 ROZPOČET PROJEKTU A JEHO FINANČNÍ ANALÝZA .....	55
3.10 RIZIKA A JEJICH ELIMINACE .....	59
3.11 UDRŽITELNOST PROJEKTU .....	60
<b>4 OČEKÁVANÉ SOCIOEKONOMICKÉ PŘÍNOSY PROJEKTU .....</b>	<b>62</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>
<b>POUŽITÉ ZDROJE .....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>72</b>

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Trojimperativ projektu .....	13
Obrázek 2: Fáze projektu z pohledu různých autorů a pro různá odvětví.....	15
Obrázek 3: Otázky pro fázi plánování projektu.....	17
Obrázek 4: Metoda CPM v hranově ohodnoceném grafu .....	21
Obrázek 5: Kroky procesu řízení rizik .....	23
Obrázek 6: Dělení veřejných zakázek .....	29
Obrázek 7: Poloha obce Stračov.....	36
Obrázek 8: Fotografie současného stavu .....	42
Obrázek 9: Struktura činností v programu Ganttsoft Project Manager 2.0.....	50
Obrázek 10: Ganttův diagram v programu Ganttsoft Project Manager 2.0.....	51
Obrázek 11: Hranově definovaný síťový graf.....	52
Obrázek 12: Uzlově definovaný síťový graf.....	52
Obrázek 13: Graf metody CPM.....	53
Tabulka 1: Základní značení metody CPM .....	20
Tabulka 2: Přehled dobrovolných spolků v obci .....	38
Tabulka 3: Získané dotace obce v 2010 - 2013 .....	40
Tabulka 4: SWOT analýza projektu .....	45
Tabulka 5: Seznam činností včetně jejich doby trvání .....	49
Tabulka 6: Personální zajištění projektu .....	53
Tabulka 7: Rozpočet nákladů realizační fáze projektu.....	56
Tabulka 8: Vstupní údaje pro finanční analýzu vybraných finančních ukazatelů.....	58
Tabulka 9: Vypočtené hodnoty vybraných kritériálních ukazatelů.....	59
Tabulka 10: Stanovení možných rizik projektu včetně jejich eliminace.....	60
Tabulka 11: Výpočet úspory pohonných hmot pro jeden automobil .....	63
Tabulka 12: Výpočet časové úspory pro jednu osobu .....	64
Tabulka 13: Shrnutí nákladů a přínosů projektu v pěti letech povinné udržitelnosti projektu.....	65
Tabulka 14: Diskontované náklady a přínosy projektu, výpočet B/C analýzy .....	66



## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AOA	Hranově definovaný síťový graf
AON	Uzlově definovaný síťový graf
CBA	Analýza přínosů a nákladů
CEA	Analýza efektivnosti nákladů
CMA	Analýza minimalizace nákladů
CPM	Metoda kritické cesty
CUA	Analýza nákladů a užitečnosti
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
IPMA	International Project Management Association
IRR	Vnitřní výnosové procento
Kč	Koruna česká
MAS	Místní akční skupina
NPV	Čistá současná hodnota
NPV/I	Index čisté současné hodnoty
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PB	Doba návratnosti
PMI	Project Management Institute
SDH	Sbor dobrovolných hasičů
WBS	Hierarchická struktura činností
WTA	Ochota přijmout kompenzaci
WTP	Ochota platit

# ÚVOD

Tématem diplomové práce je „Zhodnocení dopadů vybraného projektu ve veřejném sektoru“. Cílem práce je zhodnocení dopadů realizace projektu rekonstrukce hasičské zbrojnice v obci Stračov na socioekonomickou situaci v dané obci. Potřeba realizace projektu je nutná z důvodu nevyhovujícího stavu budovy, která způsobuje nejen poškozování hasičské techniky, ale v neposlední řadě i ztrátu zájmu o dobrovolnou požární činnost kvůli nevyhovujícímu zázemí.

Cíle práce bude dosaženo tím, že dojde nejprve k vymezení projektového managementu a projektu jako takového v obecné rovině. Využito bude zejména komparací různých přístupů k projektovému managementu významných světových i českých autorů. Následně dojde k definování životního cyklu projektu a jeho jednotlivých fází dle pravidel projektového managementu, a to na fázi předprojektovou, projektovou a poprojektovou. V těchto jednotlivých fázích bude uvedena charakteristika nejdůležitějších činností, které je nezbytné provést k úspěšnému ukončení projektu. Fáze projektová je dále ještě rozdělena na fázi zahájení, plánování, realizace a ukončení.

Protože se jedná o projekt realizovaný územní samosprávou, bude práce zaměřena na charakteristiku projektové činnosti a jejích specifíků v oblasti veřejného sektoru. V této souvislosti bude přiblížena problematika veřejných zakázek, protože subjekt veřejného sektoru je povinen podle platné legislativy jednat tak, aby jeho počínání bylo transparentní, nediskriminující a rovněž zacházelo se všemi subjekty zejména se subjekty soukromého sektoru. Přihlédnuto bude ke stavu zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách po jeho poslední novele z roku 2013, jejíž účinnost nastala 1. ledna 2014. Dále budou charakterizovány metody pro hodnocení veřejných projektů (a techniky pro oceňování netržních přínosů projektů), které budou také aplikovány pro samotné hodnocení zkoumaného projektu. Pro dokreslení různých možností, které lze pro hodnocení použít, budou v práci nastíněny také další vybrané užívané techniky hodnocení.

Realizace veškerých činností ve veřejném sektoru je svázána s otázkou jejich financování. Využít lze přitom různé zdroje počínaje prostředky z fondů Evropské unie, ale i zdroje na národní centrální úrovni a dotace z mimorozpočtových fondů. V neposlední řadě lze také čerpat regionální veřejné zdroje. Hlavní důraz však bude kladen na otázku využití Místních akčních skupin pro financování projektové činnosti v rámci regionálních veřejných zdrojů.

Podstatnou částí práce bude aplikace projektového managementu ve veřejném sektoru, konkrétně bude charakterizován projekt „Rekonstrukce hasičské zbrojnice v obci Stračov“ a vytvořen projektový plán dle zásad projektového managementu. V práci bude nastíněn základní technický postup a jeho rozvržení v čase podle zjištěného vhodného harmonogramu. Práce se dále bude zabývat ekonomickou stránkou daného projektu. Vedle otázek personálního zajištění projektu práce řeší otázku financování a zhodnocení rizik spojených s tímto projektem.

Stěžejní část práce bude obsahovat očekávané socioekonomické přínosy projektu. Bude se jednat o stanovení okruhu beneficentů, na které bude mít daný projekt dopad. Hodnocení projektu bude dokresleno vytipováním a oceněním dalších přínosů, které je možné spojit s realizací rekonstrukce hasičské zbrojnice.

# 1 CHARAKTERISTIKA PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU A PROJEKTU

V této kapitole bude nastíněna historie vývoje projektového managementu a následně teoretická východiska projektového managementu a projektů obecně. Budou zde porovnávány různé přístupy projektových standardů nebo autorů k definicím projektového managementu a projektů.

## 1.1 Charakteristika projektového managementu

Obor projektový management vznikl po roce 1945 [2, s. 22], nicméně mnoho „projektů“ bylo uskutečňováno již mnohem dříve, například v době staveb egyptských pyramid [3, s. 9]. Projektový management, jako obor managementu, vznikl v 60. letech 20. století, kdy zde byla snaha o mezinárodní standardizaci projektového managementu, která vznikala spíše jako soupis nejlepších poznatků projektových manažerů té doby [2, s. 22-24]. V této době se projektový management orientoval zejména na projekty v oblasti kosmonautiky nebo armády. 70. léta 20. století jsou specifická zejména pro IT projekty díky velkému rozmachu informačních technologií, které usnadňovaly činnosti spojené s projektovým managementem. Poté již od 80. let 20. století začal projektový management pronikat do všech odvětví a vzniklo mnoho nových technik a nástrojů (například Ganttův diagram nebo síťové grafy) [3, s.10-11].

S průnikem do všech oblastí se projektový management začal uplatňovat i ve veřejném sektoru a v současné době se stává jeho nepostradatelnou součástí. Mnoho činností veřejného sektoru je již řešeno formou projektů. Protože je projektový management součástí managementu jako takového, jedná se o uplatňování běžných manažerských postupů, pouze s určitými specifiky pro veřejný sektor. Také definice projektového managementu, definice projektu či nástroje a techniky jsou téměř identické jak pro soukromý sektor, tak pro veřejný sektor [9, s. 90].

Projektový management (Project management) lze definovat jako „*soubor norem, doporučení a „best of practice“ zkušeností, popisujících, jak řídit projekt.*“ [2, s. 395]. Tato definice vychází ze standardu IPMA a je zaměřena spíše na zkušenosti projektového manažera<sup>1</sup>. Naopak definice ze standardu PMI vychází spíše ze způsobu, jak postupovat

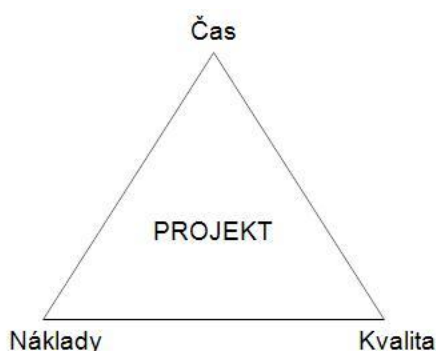
---

<sup>1</sup> Standard IPMA se zaměřuje zejména na dovednosti a schopnosti projektových manažerů.

v rámci projektového managementu.<sup>2</sup> „Projektový management je aplikace znalostí, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto plnily požadavky projektu.“ [11, s. 19].

Z obou definic však vyplývá, že projektový management zahrnuje zejména plánování projektu a řízení jeho realizace, tedy procesu, kterým bude dosaženo, co je naplánováno [10, s. 16]. Jeho hlavním cílem je „realizovat projekt – změnu ve stanoveném čase, nákladech a kvalitě.“ [8, s. 7].

Právě tyto tři parametry projektu jsou někdy označovány za tzv. trojimperativ (viz obrázek 1) a jsou charakteristické svou provázaností. Pokud se tedy změní jedna z veličin, další nezůstanou beze změny. Cílem projektového managementu je optimální vyvážení všech těchto tří parametrů [2, s. 63].



**Obrázek 1: Trojimperativ projektu**

*Zdroj: [10, s. 12]*

Prostředí projektového managementu má své specifické znaky, zejména je zde obvykle mnoho zainteresovaných stran, zdroje jsou omezené, je rozhodováno za rizika. Jedná se o prostředí velmi dynamické, což se může vyznačovat i některými konfliktními cíli. Prostedí projektového managementu vyžaduje koordinovanou týmovou spolupráci k dosažení stanoveného cíle a také větší počet hodnotících kritérií, aby bylo možné rozhodnout, zda vytčeného cíle bylo opravdu dosaženo [3, s. 38].

## **1.2 Charakteristika projektu**

Dle standardu IPMA lze projekt definovat jako „časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rámeček naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků.“ [25, s. 15]. V rámci pojetí standardu PMI je projekt definován jako „dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku“ [11, s. 22].

---

<sup>2</sup> Standard PMI se zaměřuje zejména na procesní pojetí projektového managementu.

Z definic vyplývají základní charakteristiky projektu, jako je časová, nákladová a zdrojová omezenost, jasně definovaný jedinečný cíl projektu, požadovaná kvalita, systémovost, určitý stupeň rizika a potřeba realizace projektovým týmem [11, s. 6].

Projekty lze rozdělit do tří hlavních skupin (nicméně se nejedná o závazné třídění). Jedná se o projekty komplexní, specifické a jednoduché [9, s. 91-92]:

- komplexní projekty: mnoho činností, dlouhodobost, speciální organizační struktura, vysoké náklady, potřebnost mnoha zdrojů, velký počet subdodavatelů;
- specifické projekty: nižší rozsah činností, střednědobé, dočasné přidělení pracovníků a nižší počet subdodavatelů;
- jednoduché projekty: malý rozsah, krátkodobé, jednoduchý cíl, několik málo činností a menší počet pracovníků.

Projekt je obecně považován za úspěšný, pokud je výsledek projektu funkční, jsou splněny požadavky zadavatele a uspokojena očekávání všech zainteresovaných stran, projekt je splněn v daném termínu, nákladech a kvalitě a případně je dosahována plánovaná návratnost vložených prostředků [2, s. 36].

### **1.3 Životní cyklus projektu**

Projekt má vždy určený svůj začátek a konec. V tomto rozmezí se projekt vyvíjí do různých fází životního cyklu. „*Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.*“ [11, s. 38].

Definice vyjadřuje, že není shoda na konkrétním názvosloví a počtu fází projektu. Ale i přes různé názvy a počty fází projektu se plánují a realizují podobné činnosti, postupy, úkoly atd., aby projekt mohl být úspěšně dokončen. Toto vyjadřuje i obrázek 2, kde je zobrazen přehled projektových fází dle různých autorů či standardů. Většina autorů nebo standardů se zde shoduje na čtyřech základních fázích, nicméně pro jednotlivé fáze využívají různé názvy. Například standard IPMA a PMI jsou si velmi blízké v uvedeném názvosloví, kdy projekt začíná zahájením či koncepcí, druhou fází je organizace a příprava nebo plánování, třetí fáze má u obou standardů stejný název, a to provedení a poslední fáze je opět podobná – uzavření projektu nebo ukončení.

	PMBOK 2008	PMI	Kerzner	Chapman, Ward	Forsberg	Kerzner dle oborů				PMBOK 2000
	Obecně	Obecně	Obecně	Obecně	Obecně	Inženýring	Výroba	IT	Stavebnictví	Zbrojní
↓ čas	Zahájení (starting)	Koncepce	Koncepce	Konceptualizace	Požadavky uživatelů Koncepce Systémová specifikace Plán akvizic (nákupu)	Zahájení		Koncepce	Plánování, shromáždění dat	Vývoj konceptu a technologie
	Organizace a příprava	Plánování	Proveditelnost Předběžné plánování Detailní plánování	Plánování produktu – – strategicky Plánování provedení – – strategicky Přidělení zdrojů – – takticky	Výběr zdrojů	Definice	Vytváření	Plánování Definice a návrh	Studie a základní inženýring Hlavní posouzení Detailní inženýring	Systémový vývoj a demonstrace
	Provedení prací	Provedení	Provedení	Provést výrobu	Vývoj Verifikace Výroba nebo nasazení produktu	Provedení	Náběh Výroba Utlumení	Implementace	Detailní inženýring / stavba (souběžně) Stavba	Výroba a nasazení
	Uzavření projektu	Ukončení	Testování a předání do provozu	Dotat produkt Posouzení procesu Podpora	Provoz a údržba nebo prodej a podpora	Ukončení	Konečný audit	Konverze	Testování a předání do provozu	Podpora

Obrázek 2: Fáze projektu z pohledu různých autorů a pro různá odvětví

Zdroj: [37]

Projekty se obecně dělí do tří životních fází. Pro názvy jednotlivých fází bude využívána terminologie standardu IPMA. Jedná se o fázi předprojektovou, projektovou a poprojektovou.

### 1.3.1 Předprojektová fáze

Předprojektová fáze je někdy také nazývána jako fáze přípravná či definiční. Fáze odpovídá na otázku, kde se nyní nacházíme, kam se chceme dostat a jak to udělat. Cílem fáze je posouzení realizace daného projektu. K tomuto účelu jsou vytvářeny dvě základní studie – Studie příležitosti a Studie proveditelnosti [2, s. 156-158].

**Studie příležitosti** hodnotí, zda daný projekt realizovat nebo ne, zda je správná doba pro jeho realizaci. Analyzuje současnou situaci v organizaci a také situaci na trhu a další vývoj organizace i trhu. Cílem je zpracování dostupných informací o příležitostech nebo i hrozbách uvnitř organizace nebo na trhu. Součástí Studie příležitosti bývá také SWOT analýza<sup>3</sup>. Jejím cílem je sestavení seznamu silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb [2, s. 92]:

- S – strengths – silné stránky (vnitřní síly a přednosti v současnosti);
- W – weaknesses – slabé stránky (vnitřní slabosti v současnosti);
- O – opportunities – vnější příležitosti v budoucnosti;
- T – threats – vnější hrozby v budoucnosti.

<sup>3</sup> Koncept SWOT analýzy byl stanoven v 60. a 70. letech 20. století Albertem Humphreyem, který ji poprvé použil k analyzování údajů o firmách v USA pro časopis Fortune [2, s. 91].

**Studie proveditelnosti** nabízí nejvhodnější cestu realizace projektu a upřesňuje celkový obsah projektu (cíle, potřebné zdroje, časový harmonogram, jednotlivé činnosti, očekávání zainteresovaných stran atd.) – jedná se tedy o technicko-ekonomický dokument projektu.

### 1.3.2 Projektová fáze

V projektové fázi jsou využívány zejména informace z předprojektové fáze. Důležitými mezníky této fáze jsou zahájení projektu, jeho naplánování, vlastní realizace a předání výstupů projektu a jeho ukončení [2, s. 158-159].

**Fáze zahájení** často začíná vytvořením projektového týmu, který následně vytváří plán projektu. Projektový tým lze definovat jako „*dočasnou organizační strukturu s vyhraněnou problémovou orientací, jejímž cílem je zvládnutí úloh s realizací projektu*“ [12, s. 38]. Každý člen týmu má určité povinnosti a kompetence a nese určitou zodpovědnost. Optimální velikost týmu je pět až devět členů (ale samozřejmě záleží na povaze projektu), protože taková skupina je dobře organizovatelná, ale zároveň zajišťuje dostatek rozdílných názorů [2, s. 112]. Každý člen týmu musí mít jednoznačně stanoveny povinnosti v jednotlivých fázích projektu, za které i následně zodpovídá.

Projektový tým by se měl scházet na kontrolní schůzky, kde má být projednáván průběh projektu. Tyto schůzky lze dělit na periodické a tematické [2, s. 114].

Nejvýznamnějším členem projektového týmu je projektový manažer, který celý tým vede. Při jeho volbě hraje důležitou roli jeho vhodnost pro konkrétní projekt, zkušenosti, technická zdatnost a jeho vztah k zákazníkům [11, s. 32]. Mezi jeho úkoly zejména patří [3, s. 20]:

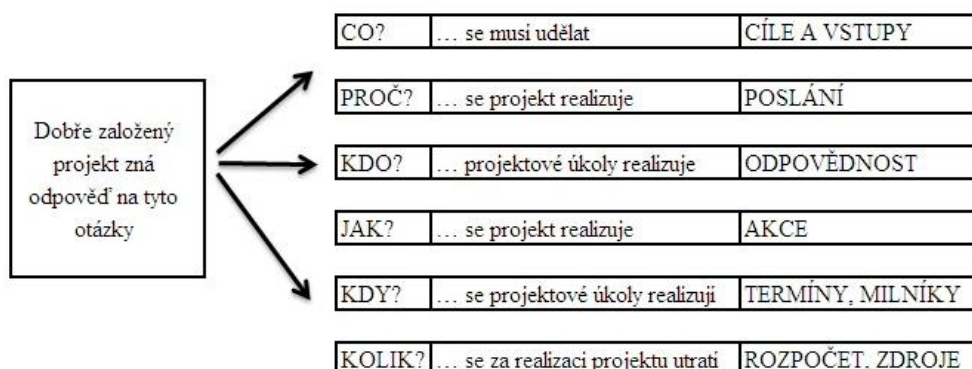
- odpovědnost za celý projekt;
- plánování, organizování a kontrola projektu;
- složení projektového týmu;
- komunikace se všemi zainteresovanými stranami;
- řešení vzniklých problémů.

Další členové projektového týmu jsou vybíráni na základě odbornosti vzhledem k charakteru projektu, jejich dostupnosti v rámci časového harmonogramu a dle nákladů na jejich výkon vzhledem k rozpočtu projektu [11, s. 33].

Součástí zahajovací fáze je i tzv. Zakládací listinu projektu, která by měla být základním a nejdůležitějším projektovým dokumentem upřesňující cíl projektu a technicko-organizační parametry projektu.



Ve fázi **plánování** projektu je nejdůležitější tvorba projektového plánu. Ten se skládá z několika kroků (viz obrázek 3) a je závislý zejména na třech faktorech [8, s. 55]: kde se nyní nacházíme, kam se chceme dostat a jakým způsobem se tam dostat.



**Obrázek 3: Otázky pro fázi plánování projektu**

*Zdroj: [6, s. 12]*

**Stanovení cíle projektu.** Správná definice cíle projektu je klíčovým faktorem úspěchu celého projektu a je nutné, aby všechny zainteresované strany byly s tímto cílem srozuměny a souhlasily s ním. Protože bez stanovení cíle není možné později projekt hodnotit, zda byl úspěšný či nikoliv.

Cílem projektu je „*nová hodnota – předmět, služba nebo jejich kombinace, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnosti existovat*“ [11, s. 78].

Definice cílů je velmi důležitou součástí plánování projektu, protože z nich vychází celý projekt a opírají se o ně všechny dokumenty v realizační fázi a konečný výstup projektu je také hodnocen na základě porovnání s původním cílem.

V projektech je často počítáno s dvěma typy cílů – globálním cílem a dílčími cíli [11, s. 79]. Globální cíl určuje celkový směr projektu a konečný výsledek. Obsahuje hlavní účel realizace projektu. Právě globální cíl je rozpracováván do dílčích cílů projektu. Dílčími cíli je stanoveno následné zadání požadavků na další aktivity.

Pro stanovení projektových cílů je používána technika SMART, která pomáhá, aby byl cíl jasně, jednoznačně a konkrétně stanoven. Dle techniky by cíl měl být [6, s. 15]:

- S – specifický a specifikovaný v množství, kvalitě a čase;
- M – měřitelný – ke zjištění, čeho bylo dosaženo;
- A – akceptovaný – zainteresované strany cíli rozumí a souhlasí s ním;
- R – realistický – cíl musí být dosažitelný;
- T – termínovaný – musí být určen termín dosažení cíle.

**Struktura činností.** Při strukturování projektu je projekt rozkládán na menší části, dílčí činnosti. Lze použít jednu z těchto metod strukturovaného projektování [3, s. 15]: top-down (kdy dochází k postupnému rozložení jednotlivých cílů směrem shora dolů až na nejpodrobnější úkoly na nejnižší úrovni) nebo bottom-up (metoda využívána u realizace projektu, kdy je realizace prováděna zdola nahoru). V této práci bude při plánování projektu použita metoda top-down, která je v praxi běžnější [3, s. 15].

Hierarchická struktura činností (dále jen WBS – Work Breakdown Structure) je pravděpodobně nejužitečnější součástí projektového řízení (lze ji nazvat i víceúčelovým nástrojem), protože je základem pro plánování, stanovení termínů a rozpočtu, vypracování síťové analýzy, controlling a celkové řízení projektu [14, s. 59]. Představuje vlastní strukturu konkrétního projektu, která zachycuje vztah mezi cílem projektu a jednotlivými činnostmi. „Slouží k nalezení a zpřehlednění všech činností potřebných k dodání výstupů, produktů projektu.“ [2, s. 142]. Je základem toho, že žádná činnost nebude opomenuta a žádná činnost nebude provedena zbytečně a celá struktura bude základem pro komunikaci v projektovém týmu.

Každá činnost ve struktuře WBS by měla být charakterizována [5, s. 109]:

- popisem činnosti – co?;
- identifikací termínu činnosti – jak dlouho?;
- identifikací potřebných zdrojů na činnost – kolik?;
- identifikací osob zodpovědných za činnost – kdo?;
- identifikací ukazatelů pro měření úspěšného dokončení činnosti.

**Časový harmonogram.** Čas je klíčovým faktorem úspěchu, protože je jednou ze složek tzv. trojimperativu, který je základem úspěchu projektu. Vytvoření časového harmonogramu určuje celkovou dobu trvání projektu, ale i termíny zahájení a dokončení jednotlivých činností [13, s. 12].

Pro časové řízení projektu jsou používány grafické modely, které usnadňují vytváření časového harmonogramu a jeho prezentaci. Zejména se jedná o následující dva modely [10, s. 34]: harmonogramy (úsečkový diagram nebo Ganttův diagram) a síťové grafy.

V současné době patří Ganttův diagram mezi nejpoužívanější nástroje prezentace projektů z důvodu přehlednosti projektových činností na časové ose a přehlednosti hierarchické struktury projektu [13, s. 15].

Síťové grafy popisují závislost jednotlivých činností a poskytují několik důležitých informací [14, s. 66]: kritickou cestu, která znázorňuje délku celého projektu, dobu včasného zahájení a dokončení a časovou rezervu, která může být očekávána u některých činností. „Síť

*je logickým diagramem vzájemných závislostí různých projektových úkolů.*“ [14, s. 69].

K vytvoření síťového grafu je třeba znát [12, s. 83]:

- které činnosti mají být ukončeny před zahájením další činnosti;
- které činnosti za danou činností následují;
- které činnosti mohou být prováděny současně;
- které činnosti mohou začínat nebo končit současně.

Jsou rozlišovány dva typy síťových grafu – hranově definovaný a uzlově definovaný síťový graf [3, s. 79]. V hranově definovaném síťovém grafu (dále jen AOA – Activities On the Arrows) jsou pro znázornění činností používány ohodnocené orientované hrany grafu a uzly představují okamžik začátku a konce činnosti. V tomto typu síťového grafu je často nutné používat fiktivní ohodnocené hrany (fiktivní činnosti s nulovou dobou trvání a nulovým přidělením zdrojů). Uzlově definovaný síťový graf (dále jen AON – Activities On the Nodes) je nejrozšířenějším způsobem znázornění, kde pro znázornění činností jsou používány ohodnocené uzly a vazby mezi činnostmi jsou znázorněny hranami grafu. Výhodou oproti hranově definovanému síťovému grafu je, že je zde větší možnost vyjádření závislostí činností, protože zde lze použít čtyři základní typy vazeb [5, s. 173-176]:

- vazba konec – začátek, kdy předcházející činnosti musí skončit, aby mohla začít následující činnost; jedná se o nejběžněji využívaný typ vazby;
- vazba konec – konec, kdy předcházející činnost musí být dokončena, aby mohla skončit i následující činnost;
- vazba začátek – začátek, kdy předcházející činnost musí začít, aby mohla začít i následující činnost;
- vazba začátek – konec, kdy předcházející činnost musí začít, aby následující činnost mohla skončit.

Právě zvolení typu vazeb mezi jednotlivými činnostmi ovlivňuje i délku celého projektu. Například vazba konec – začátek pro všechny činnosti může u některých projektů znamenat jejich zbytečné prodloužení, protože některé činnosti se v projektech mohou překrývat.

Jednou z technik pro stanovení doby trvání projektu na základě délky tzv. kritické cesty je Metoda kritické cesty (dále jen CPM - Critical Path Method), která je jednou z nejstarších a nejznámějších metod síťové analýzy. Prezентuje projekt ve formě grafu typu síť. „*Tato metoda řeší časovou analýzu projektu při deterministické struktuře i deterministickém časovém ohodnocení činností.*“ [3, s. 85].

Kroky realizace metody CPM jsou následující [13, s. 21]:

- formulace modelu do síťového grafu a očíslování uzlů;
- určení doby trvání činností a výpočty termínů;
- označení kritické cesty;
- výpočet časových rezerv.

Základní značení pro metodu CPM je uvedeno v následující tabulce 1 [3, s. 85] a vzájemný vztah je ilustrován na obrázku 4:

**Tabulka 1: Základní značení metody CPM**

$t_{ij}$	Doba trvání činnosti (i, j)
$t_i^0$	Nejdříve možný začátek činnosti (i, j)
$t_j^0$	Nejdříve možný konec činnosti (i, j)
$t_i^1$	Nejpozději možný začátek činnosti (i, j)
$t_j^1$	Nejpozději možný konec činnosti (i, j)
i, j	Činnost
$T_i^0$	Nejdříve možný termín uzlu i
$T_i^1$	Nejpozději přípustný termín uzlu i
$T_n^0$	Nejdříve možné dokončení projektu.
$T_n^1$	Nejpozději možné dokončení projektu.

*Zdroj: upraveno dle [3, s. 85]*

Výpočet času probíhá ve dvou fázích dle uvedených vzorců [3, s. 86-87]:

Výpočet vpřed – výpočet nejdříve možných termínů:

$$\text{určení termínu zahájení projektu} \quad t_1^0 = T_1^0 = 0 \quad (1)$$

$$\text{výpočet nejdříve možného konce činností} \quad t_j^0 = t_i^0 + t_{ij} \quad (2)$$

$$\text{výpočet nejdříve možného termínu realizace uzlu} \quad T_j^0 = \max t_j^0 \quad (3)$$

$$\text{výpočet nejdříve možného začátku další činnosti} \quad t_i^0 = T_i^0 \quad (4)$$

Výpočet vzad – výpočet nejpozději možných termínů:

$$\text{určení nejpozději přípustného konce projektu} \quad T_n^1 = T_n^0 \quad (5)$$

$$\text{výpočet nejpozději možného konce činností} \quad t_i^1 = t_j^1 - t_{ij} \quad (6)$$

$$\text{výpočet nejpozději možného termínu realizace uzlu} \quad T_i^1 = \min t_i^1 \quad (7)$$

$$\text{výpočet nejpozději možného začátku další činnosti} \quad t_j^1 = T_j^1 \quad (8)$$

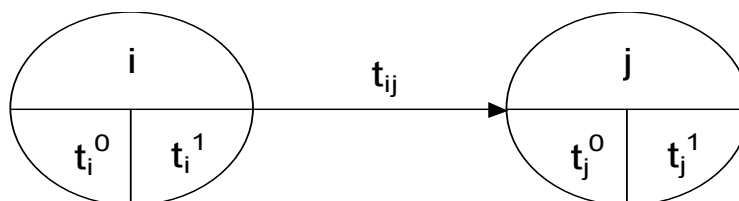
Na základě výše uvedených výpočtů lze stanovit celkovou časovou rezervu projektu:

$$\text{celková časová rezerva projektu} \quad RC_{ij} = T_j^1 - T_i^0 - t_{ij} = t_j^1 - t_i^0 - t_{ij} \quad (9)$$

„Časová rezerva se týká množství času navíc, který je k dispozici mezi koncem jedné činnosti a zahájením další činnosti nebo činností.“ [14, s. 81] Činnosti, které mají určitou rezervu, nebudou nikdy patřit k činnostem, které se nacházejí na tzv. kritické cestě.

Existují dvě důležité charakteristiky kritické cesty [14, s. 82-83]:

- kritická cesta je nejdelší cesta v síti;
- činnosti na kritické cestě obvykle mají nulovou časovou rezervu, tedy žádná činnost nesmí být zpožděna, jinak dojde ke zpoždění celého projektu.



Obrázek 4: Metoda CPM v hranově ohodnoceném grafu

Zdroj: [33]

**Rozpočet projektu.** Plánování a realizace jakéhokoliv projektu se neobejde bez vynaložení určitých nákladů. Zejména u veřejných projektů je vždy požadavek na jejich minimalizaci. Minimalizace nákladů může mít ovšem negativní vliv na kvalitu projektu, proto je nutné najít optimální řešení celé situace.

Plánování nákladů a sestavení rozpočtu navazuje zejména na časové plánování a plánování potřebných zdrojů. Existují dva způsoby vyjádření závislosti nákladů na době trvání [13, s. 13]:

- se zkracováním doby činností rostou náklady, protože je nutné vynaložit dodatečné prostředky na další zdroje, které dříve činnost dokončí;
- s delší dobou rostou náklady, protože je vynaloženo více prostředků, když projekt trvá déle.

Rozpočet projektu lze definovat jako „celkový objem prostředků přidělených na projekt“ [2, s. 187]. V rámci projektu jsou oceňovány lidské, materiálové a finanční zdroje.

Pro odhad nákladů projektu lze použít techniky analogického odhadování, expertních odhadů, parametrického modelování a metoda odhadování zdola nahoru, které budou nyní krátce nastíněny [2, s. 189-190].

Analogické odhadování využívá historické informace o předcházejících podobných projektech, které se poté aplikují na nový projekt. Tento přístup není komplikovaný ani příliš nákladný, ale v některých případech může být méně přesný z důvodu mnoha změn v uplynulé době.

Expertní odhady jsou tvořeny zkušenostmi a znalostmi osob, které toto odhadování provádějí. Jsou používány v případě časového omezení nebo finanční náročnosti na zjišťování cen z ověřitelných zdrojů.

Parametrické modelování využívá matematické modely k predikci nákladů založené na parametrech. Tato technika je tím více spolehlivá, čím přesnější jsou historické informace a čím lépe kvantifikovatelné jsou parametry. Rozlišují se dva typy parametrického modelování:

- regresní analýza představuje odhad budoucích hodnot na základě předešlých hodnot;
- křivka osvojování znalostí pracuje s předpokladem, že opakovaná práce je prováděna rychleji a s menší pravděpodobností vzniku chyby; tím se snižují náklady na práci a také potřebný čas k provedení činnosti.

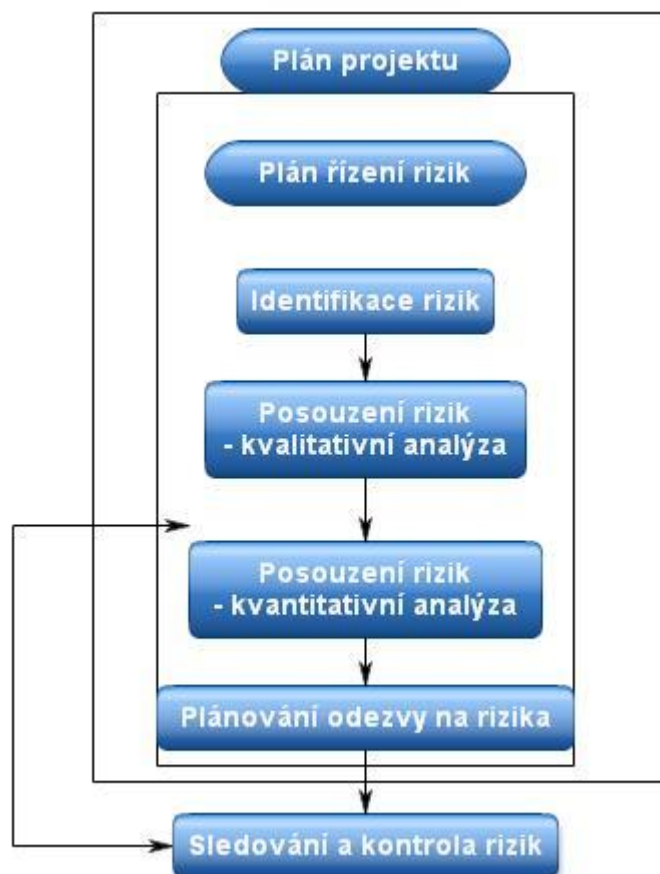
Odhadování zdola nahoru, kdy se začíná s náklady ve výši nula a následně se přičítají náklady za každou činnost ve struktuře činností. Takto se sečtou náklady za celý projekt. Metoda je náročnější, ale i více přesnější.

**Rizika projektu.** Riziko je definováno jako „*nejistá negativní událost (ohrožení)*“ [2, s. 74] a jako normální součást projektu začalo být projektovými manažery vnímáno od konce 80. let 20. století [14, s. 127]. Od této chvíle se projektoví manažeři snažili o identifikaci těchto rizik a jejich řízení. Průběh plánování, realizace i samotný provoz projektu sebou vždy nesou nějaká rizika. Proto je nutné tato rizika stanovit a monitorovat je, případně na ně urychleně reagovat.

Riziko je definováno třemi složkami [14, s. 184]:

- událostí - co se v projektu může stát;
- pravděpodobností výskytu rizika;
- dopadem rizika na projekt.

Analýza rizik v projektu se skládá z kroků ilustrovaných na obrázku 5 [2, s. 75-76].



**Obrázek 5: Kroky procesu řízení rizik**

*Zdroj: zpracováno dle [12, s. 102]*

Nejprve je třeba **identifikovat významná rizika**, která mohou nastat, a tím ohrozit celý projekt. Možné metody pro hodnocení rizik jsou brainstorming či hodnocení minulých projektů (checklist) a z těchto metod se poté sestavuje vlastní seznam rizik pro daný projekt. Rizika jsou vždy definována jako vnitřní – předvídatelná a ovlivnitelná (ta, která může projektový tým ovlivnit – například motivaci, smluvní vztahy, termíny apod.) a vnější - neovlivnitelná (tato rizika nemůže projektový tým ovlivnit – například politické podmínky, makroekonomickou situaci, technický pokrok apod.). Pro identifikaci rizik jsou nejdůležitějšími nástroji WBS, protože obsahuje všechny činnosti projektu a představuje tedy rychlý náhled na potenciální rizika, a síťový graf, který ukazuje vztahy mezi jednotlivými činnostmi, a tím i potencionální rizika mezi činnostmi [14, s. 187].

Při **posuzování rizik** je hodnocena pravděpodobnost jejich výskytu a jejich očekávaný dopad na projekt. Posouzení rizik lze provést kvantitativně (pravděpodobnost výskytu a očekávaný dopad jsou vyjádřeny číselně; metoda časově náročnější, ale více objektivní)

nebo kvalitativně (pravděpodobnost výskytu a očekávaný dopad jsou vyjádřeny slovně; obvykle rychlejší a jednodušší metoda, ale je více subjektivní).

Vždy je vhodné provést analýzu možné **odezvy na rizika**, tedy možnosti eliminace či minimalizace daného rizika, aby byl projekt úspěšně realizovatelný. Mezi nejčastější odezvy na rizika patří preventivní opatření, která mají zabránit tomu, aby riziko vůbec vzniklo (například navrnutí jiného řešení, kde se dané riziko nevyskytne) nebo eventuální opatření, které má za cíl minimalizaci škody v případě naplnění rizika (například pojištění, vytvoření rezervy nebo zmírnění daného rizika tím, že bude navrženo vhodné alternativní opatření k jeho snížení) [6, s. 28].

Poslední fáze procesu řízení rizik zahrnuje **sledování a hodnocení výskytu rizik** v průběhu projektu, případně uskutečnění reakcí na výskyt rizika. Dále je v této fázi možná identifikace nových rizik.

Řízení rizik je spojeno s využíváním odborných metod pro řízení rizik a s dostatkem informací. Bez dostatku informací není možné provádět analýzu rizik. Je nutné vytvořit systém včasného varování před daným rizikem, aby byla možná včasná reakce [2, s. 96].

Vhodnou metodou pro generování návrhů rizik a jejich eliminaci je brainstorming. Jedná se o nejznámější a nejpoužívanější skupinovou metodu kreativního myšlení. Zde jsou čtyři základní pravidla použití brainstormingu [3, s. 50-51]: zákaz kritiky, volné asociace, kvantita (vyšší pravděpodobnost, že vznikne hodnotný nápad) a zlepšování již vyřčených návrhů.

**Udržitelnost projektu.** V závěrečném kroku má být naplánována udržitelnost projektu, jeho předpokládaná doba životnosti včetně způsobu, jak zajistit, aby projekt po celou tuto dobu plnil svou funkci.

Po naplánování projektu by měla proběhnout schůzka všech zainteresovaných stran s oznámením, že začíná **fyzická realizace projektu**. V této fázi má být realizováno to, co je naplánováno [12, s. 13]. Ze strany projektového týmu se zejména jedná o řídicí a kontrolní procesy, kdy jsou řízeny jednotlivé činnosti a subdodávky, které jsou následně i kontrolovány z hlediska zejména časového harmonogramu a nákladového plánu. Je sledováno průběžné dosahování dílčích cílů projektu a také rizika, která mohou projekt ohrozit. Na jejich výskyt je nutné urychleně reagovat vhodným způsobem [11, s. 37].

V závěru fáze se konají přípravné práce pro předání projektu a jeho následný provoz.

**Fáze ukončení projektu** je charakteristická zejména předáním výstupů, a to ve dvou rovinách: fyzické předání výstupu projektu a předání protokolů (dokumentace výstupu



projektů, zkušební protokoly, akceptační protokoly, záruční dokumenty apod.) [2, s. 264]. Výstupy projektu musí být v souladu s předem stanovenými cíli a musí být sváleny zadavatelem projektu. Následuje ukončení všech procesů projektového managementu v konkrétním projektu, rozpuštění projektového týmu, ukončení používání všech materiálních a finančních zdrojů včetně uzavření smluvních vztahů s dodavateli a případně s poskytovatelem dotace [11, s. 243].

### **1.3.3 Poprojektová fáze**

V této fázi je projekt hodnocen a jsou zpracovávány závěrečné zprávy. Vhodné je vytvořit hodnotící tým, který bude částečně složen i ze členů projektového týmu. Je nutné zajistit všechny dokumenty, které se týkají projektu a zejména jeho výsledků, tj. projektovou dokumentaci a projektové evidence, exaktní výsledky kontrolních měření, projektové výzkumy (dotazníky), individuální vyjádření a komentáře sponzorů či zadavatelů apod. [11, s. 248]. Následuje podrobné hodnocení všech dokumentů, kde lze hodnotit naplnění cílů projektu, (ne)dodržení termínů, nákladů nebo potřebných zdrojů, účinnost používaných technik a metod, důvody provádění změn, práci projektového týmu, použitou počítačovou podporu, konflikty a mimořádné situace, kvalitu dokumentace, dodavatele atd. V závěru proběhne zpracování výsledné zprávy o hodnocení projektu, kterou lze použít v případě zpracovávání dalších projektů s cílem poučení se z daného projektu a z jeho případných chyb, aby se v dalších projektech neopakovaly [2, s. 42-43].

## 2 PROJEKTOVÁ ČINNOST A JEJÍ SPECIFIKA VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Pod pojmem veřejný projekt rozumíme „*souhrn cílených aktivit probíhajících ve veřejném sektoru, při jejichž realizaci jsou využívány veřejné finance.*“ [15, s. 139]. Projekt má veřejný charakter, když splňuje alespoň jednu z uvedených podmínek [15, s. 140]:

- zdroje financování jsou z významné části z veřejného financování;
- k realizaci jsou využity jiné nástroje hospodářské politiky (jiné nástroje než fiskální politika);
- projekt je spjat s externalitami.

Existuje mnoho hledisek pro členění veřejných projektů, například hledisko časové, hledisko odvětví veřejného sektoru, hledisko vzájemného vztahu nebo hledisko schopnosti projektu ovlivnit cenu na trhu [15, s. 143–144]. Z hlediska časového se projekty dělí na krátkodobé (do jednoho roku), střednědobé (v rozmezí jednoho roku až pěti let) a dlouhodobé (nad pět let). Projekty lze dělit dle odvětví veřejného sektoru, například na projekty ve zdravotnictví, v kultuře, v životním prostředí atd. Z hlediska vzájemného vztahu projektů lze rozlišit projekty nezávislé a vzájemně se vylučující (lze realizovat pouze jednu z nabízených variant), projekty nezávislé a vzájemně se nevylučující (je hledána optimální kombinace projektů vzhledem k disponibilním zdrojům) a projekty vzájemně závislé (projekty se vzájemně doplňují a nelze realizovat jeden projekt bez druhého). Dalším hlediskem je schopnost projektu ovlivnit ceny na trhu, kdy jsou rozlišovány mezní projekty, které neovlivňují ceny na trzích a strukturální projekty, které ovlivňují ceny na trzích.

Pravidla pro výběr veřejných projektů dle charakteru projektu a rozpočtových možností [15, s. 152] jsou:

- dělitelné projekty s fixním rozpočtem – prostředky se rozdělí mezi projekty tak, aby se jejich mezní užítky rovnaly a součet čistých užiteků byl maximalizován;
- dělitelné projekty s variabilním rozpočtem - prostředky se mezi veřejné a soukromé projekty rozdělí tak, aby se opět jejich mezní užítky rovnaly, ale celkový čistý užitek byl maximální;
- nedělitelné projekty s fixním rozpočtem – jsou aplikována tři pravidla rozhodování:
  - seřadit projekty dle užiteků a nákladů a postupně je vybírat až do vyčerpání rozpočtu;

- seřadit projekty dle jejich rozdílu užiteků a nákladů a postupně je vybírat až do vyčerpání rozpočtu;
- realizovat jen ty projekty, jejichž podíl užiteků a nákladů je vyšší než jedna až do vyčerpání rozpočtu;
- nedělitelné projekty s variabilním rozpočtem – vybrat projekty s kladným čistým užitekem.

Za hlavní problémy projektů v oblasti veřejného sektoru lze označit [15, s. 139], [22, s. 9-10], [35, s. 10-11]:

- vysoká fluktuace a nízká motivace pracovníků, která je způsobena jak systémem odměňování (který nedává prostor k odměňování perspektivních pracovníků), tak absencí jasně nastavených cílů;
- dominance liniového řízení, absence „projektového myšlení“;
- omezená schopnost pracovníků pracovat na jiném cíli, než je běžná náplň jejich práce;
- působení politických vlivů, tzv. „čtyřletý cyklus“ a nestabilita v obsazení vyšších manažerských pozic;
- pojem zákazník (občan), kdy občan si organizaci veřejného sektoru nevybírá a musí se do ní vrátit, i když není spokojen s její prací;
- zakořenění funkčního přístupu k práci, kde důležité je naplnit očekávání nadřízeného, nikoliv občana;
- striktní dodržování organizační struktury – procesy jsou svojí podstatou horizontálními a překračují hranice více organizačních jednotek;
- nízká flexibilita vykonávání svěřených agend, která je způsobena dlouhou dobou potřebnou ke schválení a úzkoprofilovým vyhraněním některých pracovníků (obtížná zastupitelnost);
- nízká flexibilita ve finančních zdrojích, kdy organizace má daný rozpočet na celý rok a jeho navyšování nebo snižování je obtížné a svázané řadou legislativních a procedurálních překážek; s tím je také spojena omezená kontrola rozpočtu ze strany projektového manažera;
- nutnost respektování demokratických principů rozhodování a veřejných zájmů;
- nutnost zohledňovat sociální aspekty rozhodnutí nebo dopady externalit;
- mnoho silných zainteresovaných stran (veřejnost);
- problém s oceňováním vstupů a výstupů, zejména obtížné měření přínosů projektů;
- slabý dohled nad kvalitou výstupů;

- absence kvalitního vyhodnocení projektů;
- dodatečná rizika (například politická publicita či rozpočtový proces);
- důraz na cenu na úkor kvality a další.

Naopak mezi výhody projektů ve veřejném sektoru lze řadit:

- stabilitu a zázemí veřejných institucí;
- stálost nastavení legislativních postupů, kdy jejich případné změny jsou dlouho dopředu známy a je možnost provést redesign procesu v dostatečném předstihu.

## 2.1 Zadávání veřejných zakázek v rámci projektu

Realizace veřejných projektů je obvykle zajišťována formou veřejné zakázky. Dle zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách je veřejná zakázka definována jako „zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací.“ (§7). Veřejná zakázka musí být zadána v souladu s tímto zákonem, ale především musí být dodržena zásada transparentnosti, rovného zacházení se všemi uchazeči a zákaz diskriminace jednotlivých uchazečů (§6).

Zadavatelem veřejné zakázky dle Zákona o veřejných zakázkách může být veřejný, dotovaný a sektorový zadavatel (§2). Mezi veřejné zadavatele je řazena Česká republika a její organizační složky, státní příspěvkové organizace, územní samosprávné celky nebo jiné právnické osoby definované zákonem. Za dotovaného zadavatele je označen subjekt, který zadává veřejnou zakázku hrazenou z více než 50 % z peněžních prostředků z veřejných zdrojů nebo pokud peněžní prostředky poskytnuté na veřejnou zakázku z těchto zdrojů přesahují 200 000 000 Kč. Sektorový zadavatel je subjekt vykonávající tzv. relevantní činnost (obvykle odvětví plynárenské, teplárenské, elektroenergetiky, vodárenství atd.). Často se jedná o lokální monopoly.

Obrázek 6 ilustruje dělení veřejných zakázek dle jejich předmětu a ceny. Dle předmětu se zakázky dělí na veřejné zakázky na dodávky, služby a stavební práce. Veřejná zakázka na dodávky se vztahuje na pořízení věci včetně umístění dané věci, její montáže a uvedení do provozu (§8). Veřejná zakázka na stavební práce se vztahuje na stavební práce uvedené v zákoně (§9). Veřejná zakázka na služby je zakázka, která se nevztahuje na stavební práce nebo dodávky (§10). Dle ceny se zakázky dělí na nadlimitní, podlimitní a zakázky malého

rozsahu (§12). Předpokládaná hodnota nadlimitní veřejné zakázky dosahuje minimálně finančního limitu stanoveného právním předpisem pro jednotlivé kategorie zadavatelů, oblasti a druhy veřejných zakázek. Za podlimitní veřejnou zakázku je považována veřejná zakázka na služby nebo dodávky v hodnotě nejméně 2 000 000 Kč a na stavební práce v hodnotě nejméně 6 000 000 Kč bez DPH. Za veřejnou zakázku malého rozsahu je považována zakázka na dodávky nebo služby do 2 000 000 Kč bez DPH a na stavební práce do 6 000 000 Kč bez DPH. V tomto případě není nutné zadávat veřejné zakázky dle Zákona o veřejných zakázkách, pouze musí být dodrženy zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace (§ 6).

Dále jsou v zákoně uvedeny druhy a podmínky zadávacích řízení (zejména se jedná o otevřené nebo užší řízení, jednací řízení s uveřejněním a bez uveřejnění, soutěžní dialog a zjednodušené podlimitní řízení), podmínky pro hodnocení nabídek apod.<sup>4</sup>



Obrázek 6: Dělení veřejných zakázek

*Zdroj: upraveno dle [17]*

## 2.2 Hodnocení veřejných projektů

Hodnocení veřejných projektů je obtížný úkol, protože stojíme před otázkou, jak alokovat vzácné (omezené) zdroje a uspokojit neomezené potřeby občanů. Proto existuje několik vhodných hodnotících metod pro veřejné projekty, které budou stručně nastíněny. Jedná se o analýzu minimalizace nákladů, analýzu efektivnosti nákladů, analýzu nákladů a užitečnosti a analýzu nákladů a přínosů [4, s. 17-20].

<sup>4</sup> Více viz Zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů, účinné od 1. ledna 2014

**Analýza minimalizace nákladů** (dále jen CMA – Cost-minimize analysis). Metoda je založena na porovnávání celkových nákladů jednotlivých projektů, kdy je v závěru vybrána varianta s nejnižšími celkovými náklady. Metoda je schopna porovnávat projekty s podobným výstupem, což může být někdy velmi problematické.

**Analýza efektivnosti nákladů** (dále jen CEA – cost-effectiveness analysis). Metoda umožňuje porovnávat různorodé projekty s různými investičními náklady. Je založena na porovnávání nákladů jednotlivých projektů na fyzickou jednotku (na jednoho studenta, na jeden kilometr atd.) a v závěru je vybrána varianta, kde jsou náklady na fyzickou jednotku výstupu nejnižší.

**Analýza nákladů a užitečnosti** (dále jen CUA – cost-utility analysis). Metoda je založena na porovnávání nákladů a subjektivní (někdy i objektivní) užitečnosti důsledků jednotlivých projektů. Je tedy zohledňována kvalitativní stránka důsledků projektů, proto se využívají bezrozměrné veličiny ke komparaci (body, koeficienty apod.). Často je metoda využívána u projektů v oblasti zdravotnictví, kdy se přínosy projektu hodnotí pomocí ocenění kvality života pacientů.

**Analýza přínosů a nákladů** (dále jen CBA – cost-benefit analysis). Jedná se o nejpoužívanější metodu, protože zohledňuje celkové společenské náklady a přínosy v peněžním vyjádření. Výhodou metody je, že dokáže hodnotit přínosy projektu nejen pro jeho uživatele, ale dokáže hodnotit i celospolečenské dopady daného projektu. Další výhodou metody je právě ta skutečnost, že veškeré hodnocené přínosy a újmy jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách. Díky tomu je možné zakomponovat do hodnocení i vlivy faktoru času. Tento faktor se v analýze projeví prostřednictvím diskontování. Díky tomu lze vzájemně komparovat i různě dlouhé projekty. Nejobtížnější částí metody je vyjádření jednotlivých přínosů v peněžních jednotkách. Poté jsou porovnávány náklady a peněžně vyjádřené přínosy jednotlivých projektů s cílem vybrat takový projekt, který má nejvyšší rozdíl (podíl) přínosů a nákladů.

Nejjednodušší metodou pro vyjádření ceny přínosů je použití tržní ceny. Dále lze použít techniku stínových cen (ocenění nákladů obětované příležitosti), techniku náhražkových trhů (ocenění přínosu podobným statkem, pro který trh existuje) nebo techniku osobních preferencí, v rámci které se rozlišuje technika ochota platit za daný statek (dále jen WTP – Willingness to Pay) a ochota akceptovat kompenzaci (dále jen WTA – Willingness to Accept) [23]. Za pomoci obou technik lze v podstatě ocenit čtyři situace: ochota platit za dosažení určitého užítku nebo ochota platit za vyhnutí se škodě, ochota přijímat kompenzace za nedosažení určitého užítku a ochota přijímat kompenzace za realizaci určité škody

[7, s. 155-165]. Výsledkem metody vyjádřených preferencí<sup>5</sup> nebo odhalených preferencí<sup>6</sup> jsou právě techniky WTA nebo WTP.

Mezi základní metody odhalených preferencí se řadí model Hedonické ceny nebo model cestovních nákladů. Model Hedonické ceny je typický pro oceňování na trhu nemovitostí nebo na trhu práce. Vychází z předpokladu, že každý statek lze popsat jako soubor určitých vlastností a charakteristik. Základem stanovení ceny netržního statku je cena statku ve dvou různých lokalitách, kde je zjišťováno, jaké faktory způsobují, že jsou v jedné lokalitě příznivější podmínky, než v druhé. Rozdíl mezi danými lokalitami představuje ocenění netržního statku [7, s. 93-95]. Model cestovních nákladů se využívá zejména k oceňování kulturních nebo přírodních památek, kdy nejsou stanoveny žádné poplatky nebo vstupné. Hodnota netržního statku je dána hodnotou nákladů spojených s návštěvou dané památky (například čas nebo náklady na cestovné apod.) [7, s. 96-98].

### **2.3 Finanční zdroje veřejných projektů**

Existuje několik zdrojů, z nichž lze získat finanční prostředky na realizaci projektu. Mezi šest základních dotačních zdrojů patří prostředky, které prostřednictvím dotací mohou poskytnout stát ze svého rozpočtu, mimorozpočtové fondy, kraje, obce, nadace a jiné organizace neziskového sektoru. Zmínit je nutné také prostředky Evropské unie [27].

Velikost měst a obcí hraje významnou roli, protože čím větší je velikost města či obce, tím bude mít obec nebo město větší rozpočet a tím bude moci případně podporovat různé projekty rozvoje oblasti. Obce ani města nemají povinnost vyhlašovat výzvy. Další subjekty, které chtějí využít dotačních titulů obce, by se měli sami informovat ohledně této dotační možnosti přímo na příslušném úřadě.

Kraje již vypisují vlastní dotační programy, které jsou specifické pro daný kraj. Zejména se jedná o dotační programy na podporu venkova, cestovního ruchu v dané oblasti, životního prostředí, sociální oblasti, dopravy, vzdělávání apod.

Státní rozpočet je zdrojem pro dotační programy, které vypisují různá ministerstva. Dále lze využít tzv. mimorozpočtového financování, které poskytuje účelové dotace. V rámci

---

<sup>5</sup> Metoda vyjádřených preferencí spočítá v získávání informací pomocí dotazníkového šetření.

<sup>6</sup> V metodě odhalených preferencí jsou využíváni pozorovatelé, kteří pozorují chování spotřebitelů a na základě jejich chování stanovují ceny statků a služeb.

České republiky se jedná o státní účelové fondy<sup>7</sup>, fondy na podporu podnikání<sup>8</sup> nebo ostatní fondy.

Dotace z fondů<sup>9</sup> Evropské unie patří pravděpodobně k nejznámějším. Toky prostředků z Evropské unie spravuje a řídí tzv. Národní fond, což je odbor Ministerstva financí České republiky. Ten dále prostředky přerozděluje do regionálních operačních programů nebo tematických operačních programů. Regionální operační programy<sup>10</sup> se dále dělí do prioritních os a do oblastí podpory. Každý operační program má svůj řídicí orgán.

Mezi ostatní finanční mechanismy lze zařadit různé nadace a nadační fondy, které mohou podporovat jakéhokoliv žadatele. Důležité je, aby prostředky byly použity na daný účel, který souvisí s posláním příslušné nadace či nadačního fondu.

### **2.3.1 Finanční zdroj na regionální úrovni – Místní akční skupina**

V následující podkapitole bude přiblížen finanční zdroj na regionální úrovni, protože tento zdroj bude navržen jako vhodný pro konkrétní projekt vybraný pro tuto diplomovou práci – jedná se o Místní akční skupinu Hradecký venkov o.p.s. [20].

Místní akční skupina (dále jen MAS) je partnerství zakládané veřejnými subjekty (obce, dobrovolné svazky obcí, příspěvkové organizace, státní instituce apod.) a zástupci soukromé sféry, které lze dále dělit na sektor podnikatelský (obchodní společnosti, osoby samostatně výdělečně činné, samostatně hospodařící rolníci, atd.) a neziskový (občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, farnosti, aktivní jednotlivci atd.) se společným cílem rozvoje vymezeného venkovského regionu.

V současné době funguje v České republice 151 MAS, z nichž 112 realizuje své strategické plány LEADER v rámci Programu rozvoje venkova ČR. Každá MAS ročně rozhoduje o podpoře projektů v celkovém objemu mezi 4 000 000 – 15 000 000 Kč

---

<sup>7</sup> Jedná se o samostatné subjekty, které jsou zřízené dle zákona. Jsou zaměřené na financování určité oblasti veřejného sektoru. Jedná se například o Státní fond dopravní infrastruktury, Státní zemědělský intervenční fond, Státní fond kinematografie, Státní fond kultury, Státní fond rozvoje bydlení, Státní fond životního prostředí.

<sup>8</sup> Jedná se například o Vinařský fond, Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond, Českomoravská záruční a rozvojová banka a.s., Česká exportní banka a.s., Regionální rozvojový fond nebo agentura CzechInvest.

<sup>9</sup> Pro programovací období 2014-2020 se jedná se o Evropské strukturální a investiční fondy (zahrnují Evropský fond pro regionální rozvoj a Evropský sociální fond), dále Fond soudržnosti, Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova a Evropský námořní a rybářský fond. Blíže viz [31].

<sup>10</sup> Pro nové programovací období 2014-2020 se jedná o operační programy Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, Výzkum, vývoj a vzdělání, Zaměstnanost, Doprava, Praha, Rybářství 2014-2020, Integrovaný regionální operační program, Program rozvoje venkova, Operační program příhraniční spolupráce mezi Českou republikou a Polskou republikou. Blíže viz [31].



a následně sleduje a vede jejich realizaci a provádí průběžné kontroly, včetně závěrečné kontroly před podáním Žádosti o proplacení dotace a kontrol v době udržitelnosti. Základními principy MAS jsou otevřenost novým členům, transparentnost a rovný přístup.

MAS vždy působí na kompaktním venkovském regionu, který je soudržný po stránce geografické, bere ohled na spádovost, společné problémy i potenciál. Území MAS je v České republice omezeno počtem obyvatel – 10 000 – 100 000 obyvatel s omezením na obce do 25 000 obyvatel.

MAS mají nejčastěji formu občanského sdružení nebo obecně prospěšné společnosti.

Metoda LEADER je v Evropské unii používána k rozvoji venkovských oblastí již od roku 1991. Právě MAS využívá pro svou práci tuto metodu, která podněcuje k aktivitě a spoluodpovědnosti veřejnosti za dění v obcích a regionech. Je založena na integrovaném přístupu a mezisektorovém partnerství místní veřejné správy, podnikatelského sektoru a občanské společnosti. Na základě této strategie poté MAS vybírají projekty konečných příjemců, které podpoří v rámci jim svěřené finanční alokace. Díky přímé vazbě podpořených projektů na místní strategii se tak příjemci dotace stávají aktivními partnery, kteří se podílejí na jejím naplňování.

**MAS Hradecký venkov o.p.s.** vznikl 27. 6. 2007 a jejími zakladateli byli Mikroregion urbanická brázda – svazek obcí, Mikroregion Nechanicko – svazek obcí a Mikroregion obcí Památkové zóny 1866. Sídlem této obecně prospěšné společnosti je Husovo náměstí 83 v Nechanicích, 503 15 Nechanice.

Společnost byla založena za účelem poskytování obecně prospěšných služeb, jejichž cílem je rozvoj regionu Hradeckého venkova:

- koordinace rozvoje regionu ve všech oblastech;
- podpora multifunkčního zemědělství a ochrana životního prostředí;
- propagace regionu a rozvoj jeho turistického potenciálu;
- posuzování projektů vedoucích k rozvoji regionu;
- koordinace projektů a produktů k rozvoji regionu;
- zajišťování osvěty a vzdělávání;
- služby při financování i zpracování projektů k rozvoji regionu;
- výchova, vzdělávání dětí a mládeže;
- příprava informačních, metodických i propagačních materiálů – včetně školních pomůcek;
- spolupráce na rozvoji lidských zdrojů;

- poradenská činnost;
- vytváření nových forem a možností ekonomického a turistického využití krajiny;
- ochrana krajiny, sídel a jejich hodnot;
- komunikace s orgány státní správy a samosprávy při spolupráci na rozvoji regionu;
- činnosti spojené se spoluprací s orgány EU v rámci rozvoje regionu;
- podpora malého a středního podnikání;
- vyhledávání dalších finančních zdrojů pro rozvoj regionu.

Za období 2009-2013 přijala MAS 85 projektů, z nichž 56 bylo podpořeno. Celkové náklady podpořených projektů činí 29 589 533 Kč, částka přidělených dotací je 16 895 644 Kč a vlastní zdroje žadatelů činí 12 693 889 Kč.

**Obecný postup pro výběr projektů v MAS Hradecký venkov o.p.s..** Na základě vyhlášené Výzvy jsou přijímány Žádosti o dotaci. Manažer MAS s dalším pracovníkem provede kontrolu úplnosti přijatých Žádostí na základě kontrolního listu. V případě neúplnosti Žádosti vyzve manažer MAS konečného žadatele k doplnění Žádosti do pěti pracovních dnů. V případě nedoplnění ve stanoveném termínu ukončí MAS administraci Žádosti z důvodu nesplnění podmínek administrativní kontroly. Přijaté Žádosti o dotaci projdou následně administrativní kontrolou (tj. kontrolou obsahové správnosti) a kontrolou přijatelnosti.

Po ukončení administrativní kontroly a splnění kritérií přijatelnosti jsou projekty předány výběrové komisi. Kancelář MAS ve spolupráci s předsedou výběrové komise rozdělí projekty (dle interních předpisů) a přidělí každý projekt k ohodnocení tříčlenné skupině hodnotitelů. Projekty jsou rozděleny mezi jednotlivé hodnotitele, tak aby nedošlo ke střetu zájmů. Hodnocení provádějí hodnotitelé nezávisle na sobě, každý projekt je tedy hodnocen třemi hodnotiteli. Výsledné bodové hodnocení projektu je součtem tří individuálních hodnocení.

Postup bodování je následující: povinná preferenční kritéria i preferenční kritéria MAS jsou bodována na škále 0 – 3 – 5, přičemž stupeň „0“ značí, že projekt kritérium nesplňuje nebo zcela opomíjí; stupeň „3“ značí, že projekt splňuje kritérium částečně nebo s výhradou; stupeň „5“ značí, že projekt příkladně splňuje kritérium.

Po vyhodnocení projektů skupinami hodnotitelů se sejde výběrová komise ke společnému jednání. Zde je projekt představen ostatním členům skupiny a po vzájemné diskusi dojde k definitivnímu zařazení projektu do pořadí podle celkového počtu přidělených bodů. Projekty jsou posléze seřazeny od nejlépe hodnoceného projektu po nejhůře hodnocený. Projekty jsou postupovány k podpoře, dokud nejsou vyčerpány alokované finanční prostředky.

O svém zasedání a průběhu hodnocení pořizuje výběrová komise zápis, který podléhá schválení členy komise. Schválení zápisu potvrdí členové výběrové komise svým podpisem.

Konečný soupis projektů včetně bodového hodnocení předkládá výběrová komise ke schválení programovému výboru.

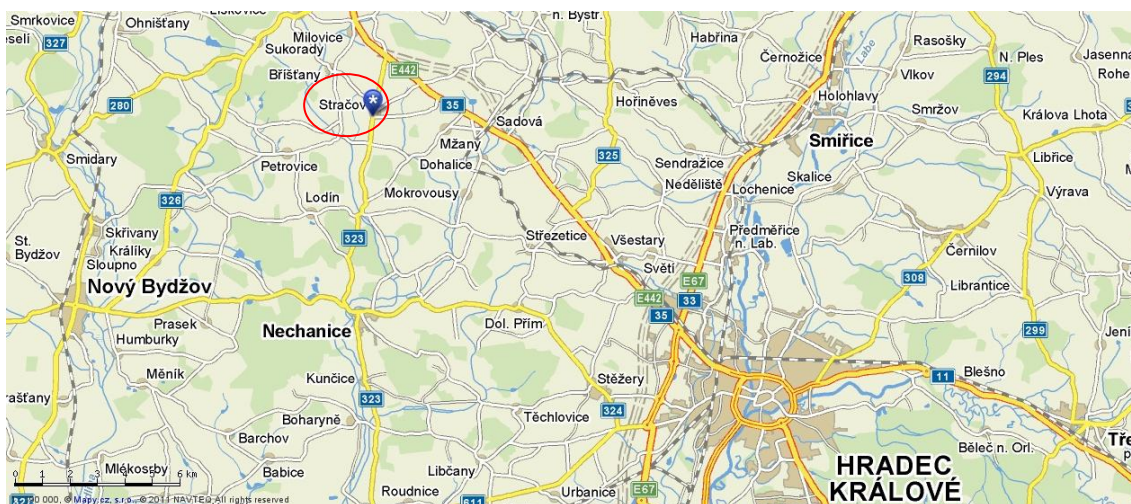
### 3 APLIKACE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Následující kapitola je věnována aplikaci projektového managementu ve veřejném sektoru – konkrétně se jedná o projekt „Rekonstrukce hasičské zbrojnice v obci Stračov“. V kapitole bude uvedena charakteristika projektu včetně projektového plánu, který obsahuje základní technické řešení, strukturu činností, časový harmonogram, stanovení rozpočtu a posouzení rizik projektu.

#### 3.1 Obec Stračov

Místem realizace projektu je obec Stračov [31], 503 14 Stračov, katastrální území Stračov, okres Hradec Králové (LAU 1), kraj Královéhradecký (NUTS III), region Severovýchod (NUTS II).

Obec leží 20 km severozápadním směrem od Hradce Králové (viz obrázek 7). Je součástí svazku obcí Mikroregionu Nechanicko, kam spadá dalších 19 obcí.



Obrázek 7: Poloha obce Stračov

*Zdroj: [21]*

Název obce vznikl postupně, i několik století. Zakladatelem obce byl jakýsi uznávaný náčelník Strakota, který se v místě dnešní obce usídlil. Poté zde vznikl zemanský dvorec, nazývaný Strakotův dvůr, kolem kterého se začali usazovat další lidé a rodící se obci se říkalo Strakotín (to je doloženo historickými zmínkami o obci z let 1361, 1384, 1405 a 1415). Souběžně se ale vyskytují i jiné názvy, konkrétně například Strakočín v záznamu z roku 1369. Název obce se vyvíjel postupně, až získal svou současnou podobu. Údajně podle názvů

okolních obcí Nerošov a Čeňov se začala užívat stejná koncovka, takže se název Strakočín změnil na Stračov. Od 17. století se již běžně používal tento název obce.

První zmínka o obci je již z roku 1358. Ve 14. století byla obec vlastněna pány z Rýzmburka a vladyky z Třebnouševse. V 15. století byla obec získána Heřmanem a Marešem Kulovými z Chotěboře, a to až do roku 1498, kdy se obec stala součástí jiných statků a ztratila tak svou nezávislost. V roce 1495 (za vlády Vladislava Jagelonce) získala obec titul městečka a privilegium týdenních trhů, což bylo velmi významné díky poloze obce, kde vedla obchodní cesta. V 18. století se obec opět stala samostatnou a v roce 1838 byla zakoupena majitelem sadovského panství hrabětem Františkem Arnoštem Harrachem za 135 000 zlatých. Majetkem rodu Harrachů byl Stračov až do roku 1923. Od roku 1964 je místní částí také obec Klenice, která byla do té doby samostatnou obcí.

V roce 1995 byla obec plynofikována, v roce 2000 byl vybudován vodovod. V obci se nachází Česká pošta, mateřská škola, prodejna smíšeného zboží, zdravotní středisko, knihovna a několik soukromých firem (například autoservis, truhlárna, čalounictví, zahradnictví, elektroservis, pila na dřevo apod.).

Obec se také účastnila soutěže „Vesnice roku“<sup>11</sup> z Programu obnovy venkova v letech 2007, 2009, 2011 a 2013 [33]. V roce 2011 vyhrála „Cenu naděje pro živý venkov za místní spolkový život a občanskou společnost v obci“ a získala finanční odměnu ve výši 100 000 Kč. V roce 2013 získala v této soutěži „Cenu hejtmána Královéhradeckého kraje“ za rozvíjení lidových tradic, která byla spojena s finanční odměnou 25 000 Kč. Účast v této soutěži je pro obec prestižní záležitostí, ale je také důkazem toho, že se jedná o velmi aktivní obec, což může zvýšit pravděpodobnost získání dotací na další předkládané projekty v budoucnosti. Dále se obec účastnila soutěže „Zlatý erb“<sup>12</sup> v letech 2008 a 2009 o nejlepší webové stránky a elektronické služby měst a obcí České republiky, kdy byly webové stránky obce celkově zrekonstruovány. V roce 2008 se obec umístila v krajském kole Královéhradeckého kraje na 11. místě (z celkového počtu 16 soutěžících obcí) a v roce 2009 na 9. místě (z celkového počtu 14 soutěžících obcí) [35].

V obci nyní žije cca 300 obyvatel a působí zde osm místních dobrovolných spolků. Největšími spolky jsou Tělovýchovná jednota Sokol a Sbor dobrovolných hasičů Stračov.

---

<sup>11</sup> Více viz [34].

<sup>12</sup> Více viz [36].

Názvy dalších spolků včetně počtu členů a základní charakteristiky jejich činnosti jsou uvedeny v tabulce 2.

Sbor dobrovolných hasičů Stračov (dále jen SDH) spadá do Jednotky požární ochrany pět – jedná se o požární jednotky Sboru dobrovolných hasičů s místní působností (v dané obci), kdy výjezd jednotky má být uskutečněn do deseti minut od vyhlášení poplachu a efektivní vzdálenost z místa výjezdu (obce) k místu zásahu je pět až osm kilometrů, tedy do pěti minut jízdy [30]. Dále se Sbor účastní hasičských soutěží, zejména Východočeské hasičské ligy a Okrskové soutěže v požárním sportu kanonýra Jabúrka. Dále spolek aktivně spolupracuje s obcí při pořádání společenských nebo sportovních akcí (například Dětský karneval, „Pálení čarodějnic“ nebo Tajné výlety) a pořádá i své vlastní akce (například organizace soutěže Východočeské ligy, Hasičský ples nebo Sběr železa).

**Tabulka 2: Přehled dobrovolných spolků v obci**

<b>Spolek</b>	<b>Rok vzniku</b>	<b>Počet členů k 31.12.2013</b>	<b>Základní činnost</b>
Myslivecké sdružení DIANA Stračov	1954	12	Starost o stračovský revír a jeho zvěř.
Spolek rybářů Stračov	2011	5	Údržba rybníka ve stračovském parku, organizace Dětských rybářských závodů.
Dámský klub	2000	20	Besedy na různá témata, aktivní pomoc obci při různých akcích.
Tělovýchovná jednota Sokol Stračov	1993	61	Cvičení v místní tělocvičně, pěší a cyklistické výlety, organizace Sokolského plesu a Lampiónového průvodu dětí a čarodějnic.
Fotbalový spolek LAZIO Stračov	2002	15 mužů 13 dětí	Účast na fotbalových turnajích, pořádání Turnaje o pohár starosty obce.
Spolek přátel šipek	2010	25	Pořádání šipkařských turnajů.
Šikovné ručičky	2010	20	Ručně vyráběné výrobky, organizace vánočních koncertů, soutěží a výletů či velikonoční a vánoční dílny pro děti.
Sbor dobrovolných hasičů Stračov	1907	44 aktivních 80 pasivních	Činnost v oblasti protipožárních aktivit a účast na hasičských soutěžích. Pomoc při odstraňování škod při záplavách, větrných smrštích apod. Organizace Hasičského plesu, Sběru železa či Tajných výletů, spoluorganizace Dětského dnu, Dětského karnevalu, Pálení čarodějnic apod.

*Zdroj: zpracováno dle [38]*

## 3.2 Projekty obce Stračov

Obec Stračov již má zkušenosti s přípravou, realizací a řízením mnoha projektů dotovaných z externích zdrojů. Kromě mnoha menších projektů se jedná například o větší projekty uvedené v tabulce 3, úspěšně realizované v posledních letech [38].

V roce 2013 byla ukončena realizace projektu „Regenerace zeleně v obci Stračov a Klenice“. Předmětem projektu byla regenerace sídelní zeleně v katastrálním území obce Stračov a Klenice (konkrétně se jednalo o regeneraci zeleně na návsi, na hřišti, na hřbitově ve Stračově i v Klenici, v ulici Na Habeši a v ulici Ke Křížku). V rámci realizace bylo provedeno kácení dřevin, odstranění pařezů, ošerození stromů, výsadba dřevin a založení trávníků. V roce 2011 zažádala obec o dotaci z evropských fondů a byla jí přiznána dotace ve výši téměř 1 700 000 Kč. Do výběrového řízení (vedeného jako veřejná zakázka na služby ve zjednodušeném podlimitním řízení) se přihlásilo šest firem a vítěznou firmou se stala místní firma Zahradnictví Květ s.r.o. V rámci projektu byla také uznána Lípa velkolistá, nacházející se na prostranství před zámekem, za památný strom.

Projekt „Technická infrastruktura pro výstavbu osmi rodinných domů v lokalitě U Křížku ve Stračově“ byl zahájen v roce 2009 výkupem pozemků. V roce 2012 byla přislíbena dotace od Královéhradeckého kraje v hodnotě 760 000 Kč na vybudování infrastruktury (kanalizace, chodníků a osvětlení). Do výběrového řízení (které bylo vedeno jako veřejná zakázka na stavební práce ve zjednodušeném podlimitním řízení) byly přihlášeny čtyři firmy z 45 oslovených – vyhrála firma AZ Stavební Heřmanův Městec s.r.o. Firma předala stavební část v polovině června 2013. Obec již v současné době také dostala proplacenou dotaci od Královéhradeckého kraje v přislíbené hodnotě. Parcely se v současné době připravují k odprodeji, který má proběhnout od konce dubna 2014.

V roce 2012 byla získána dotace ze Státního zemědělského intervenčního fondu přes MAS Hradecký venkov o.p.s. na výstavbu víceúčelového hřiště s umělohmotným povrchem. Výběrové řízení bylo vedeno jako veřejná zakázka malého rozsahu na stavební práce a bylo vyhráno firmou TUBEKO SPORT s.r.o., která daný projekt realizovala v roce 2013 a nyní se očekává slavnostní otevření hřiště.

Dalším důležitým projektem minulého roku byl projekt „Zázemí pro volnočasové aktivity v obci Stračov“, kdy se jednalo o opravu bývalé klubovny na veřejnou vzdělávací místnost, která již nyní plní svou funkci a již se tu konaly například akce Červeného kříže, schůze MAS Hradecký venkov o.p.s. nebo schůzky místních spolků. Proplacení dotace je očekáváno v letošním roce.

V roce 2014 je také plánována realizace několika projektů. Konkrétně se jedná o projekt „Minigolf a naučná zemědělská stezka“, na kterou byla získána dotace v roce 2013 ve výši 280 000 Kč. Realizace je předpokládána do poloviny roku 2014. Dalším realizovaným projektem bude „Krajina je naše zrcadlo“, kdy se bude jednat o výsadbu alejí švestek a javorů.

Dále obec připravuje získání dotací na další tři projekty. Projekt „Zateplení a výměna oken na obecním úřadě“, kde obec chce žádat o dotaci ze Státního fondu životního prostředí. Celkové náklady projektu jsou odhadovány na 1 000 000 Kč a dotace činí 75 % z vysoutěžené ceny, tedy 750 000 Kč. Projekt „Zametací vůz“, zahrnuje nákup víceúčelového stroje sloužícího pro sekání trávy, zametání obce, vyhrnování sněhu apod. Obec bude o dotaci žádat ze stejného fondu jako na projekt výše uvedený, jeho předpokládané náklady jsou odhadovány ve výši 1 670 000 Kč a dotace činí 90 % z vysoutěžené ceny, tedy 1 503 000 Kč. Posledním projektem je „Zateplení a výměna lokálního způsobu vytápění v mateřské škole Stračov“. Tento projekt nyní zastupitelé obce zvažují, nicméně jeho hrubý odhad nákladů je 2 000 000 Kč a dotace činí 75 % z vysoutěžené ceny, tedy 1 500 000 Kč. V případě získání dotace by byl projekt realizován v roce 2015.

**Tabulka 3: Získané dotace obce v 2010 - 2013**

<b>Rok</b>	<b>Program</b>	<b>Projekt</b>	<b>Celkové náklady v Kč</b>	<b>Získaná dotace v Kč</b>
2010	SZIF	Výměna oken v mateřské škole	625 000	390 000
2011	SZIF	Veřejné prostranství obce	400 000	266 000
2012	Krajský úřad	Změna územního plánu	260 000	52 000
2012	Státní fond životního prostředí	Regenerace zeleně v obci Stračov a Klenice	2 260 000	1 695 000
2012	SZIF	Víceúčelové hřiště	1 542 000	448 000
2013	Krajský úřad	Rekonstrukce varhan v kostele sv. Jakuba	200 000	100 000
2013	SZIF	Technická infrastruktura pro výstavbu osmi rodinných domů v lokalitě U Křížku ve Stračově	3 400 000	760 000
2013	SZIF	Minigolf a naučná zemědělská stezka	430 000	280 000
2013	SZIF	Oprava bývalé klubovny na Veřejnou vzdělávací místnost	810 000	530 000

*Zdroj: zpracováno dle [20] a [38]*



### 3.3 Charakteristika projektu rekonstrukce hasičské zbrojnice

Hlavním cílem projektu je rekonstrukce a zkvalitnění hasičské zbrojnice v obci Stračov, jejíž část budovy se nachází na pozemku číslo 79/2 – objekt občanské vybavenosti v katastrálním území obce Stračov (viz Příloha A). Pozemek se nachází v centrální části obce, k němuž je přístup po málo frekventované komunikaci, která navazuje na hlavní komunikaci číslo 323 Stračov – Hradec Králové [21].

Mezi další specifické cíle projektu patří [38]:

- zvýšení atraktivity a zlepšení vzhledu obce;
- podpora rozvoje a zkvalitnění občanské vybavenosti v obci;
- zlepšení podmínek občanského a spolkového života;
- rozvoj dobrovolných hasičských aktivit;
- podpora místního Sboru dobrovolných hasičů (a tím i podpora soudržnosti obyvatel v obci);
- možnost získat kvalitní prostředí pro aktivity sboru;
- možnost šíření vzdělávacích aktivit mezi obyvatele i děti z místní mateřské školy;
- celkové zlepšení kvality života obyvatel v obci.

Rekonstrukcí hasičské zbrojnice se očekává, že budou výše uvedené cíle naplněny.

Projekt bude sloužit zejména ke třem účelům [38]:

- klubovna Sboru dobrovolných hasičů;
- zázemí pro techniku a vybavení Sboru;
- prostory pro kulturní, sportovní a společenské akce.

Základní náplní hasičské zbrojnice bude funkce bezpečnostní a sportovní, ale i funkce relaxační a vzdělávací. Hasičská zbrojnice bude sloužit všem členům Sboru dobrovolných hasičů v obci.

Rekonstrukce hasičské zbrojnice bude spočívat v celkové opravě budovy, vnitřních i venkovních prostor. Projekt začne vyklizením hasičské zbrojnice a demontáží stávajících oken, dveří a vrat, která budou nahrazena montáží nových. Následovat budou drobné stavební a zednické práce, při kterých dojde k opravě podlah a vnitřních a venkovních omítek. Dále bude zateplena fasáda, která bude později opatřena novou probarvenou fasádou.

Mezi cílové uživatele projektu budou patřit zejména členové Sboru dobrovolných hasičů obce Stračov (ženy, muži i děti), další obyvatelé obce, místní mateřská škola a možní další uživatelé (například jiné hasičské sbory v případě společných akcí). Hasiči se scházejí třikrát v týdnu, děti dvakrát v týdnu (budova bude využívána minimálně pět dní v týdnu).

Obec Stračov bude realizátorem projektu a garantem technické, organizační a finanční správnosti realizace projektu včetně dodržení všech všeobecně platných zákonných podmínek a podmínek dotačního programu. Následným provozovatelem budovy po ukončení projektu bude Sbor dobrovolných hasičů Stračov.

Celkové náklady projektu jsou odhadovány na 346 100 Kč bez DPH. Termín trvání projektu je od 29. 12. 2014 do 25. 12. 2015.

Hlavním zdrojem financování tohoto veřejně prospěšného neziskového projektu je dotace MAS Hradecký venkov o.p.s. ve výši 90 % [39] způsobilých výdajů a vlastní zdroje investora – rozpočet obce Stračov [38]. Nerovnoměrné čerpání dotace z MAS Hradecký venkov o.p.s. v průběhu realizace bude řešeno z vlastních zdrojů obce, z kterých budou hrazeny hlavní investiční náklady projektu v realizační fázi. V provozní fázi je investor ochoten finančně ztrátový projekt (viz kapitola 3.9 Rozpočet projektu a jeho finanční analýza) financovat s vědomím jeho celospolečenských přínosů pro obec.



**Obrázek 8: Fotografie současného stavu**

*Zdroj: [autor]*

### 3.4 Potřebnost realizace projektu

Objekt je v současné době ve zcela nevyhovujícím technickém stavu a nedokáže dostatečně plnit svou funkci jako zázemí pro činnost místního Sboru dobrovolných hasičů v obci. Stav hasičské zbrojnice nebyl doposud nijak řešen.

Výměna oken, dveří a vrat je zcela nutná zejména kvůli jejich funkčnosti (úspora při vytápění budovy v zimním období, efektivní větrání v období letním), a tím dojde i k úspoře vynakládaných finančních prostředků za platbu energií a dalších oprav na budově. V současné době s nárůstem cen energií je pro obec jako provozovatele budovy stále náročnější zabezpečit dostatek finančních zdrojů pro zajištění samostatného provozu. Výměnou oken, dveří a vrat dojde k úsporám vynaložených finančních zdrojů na topný systém, kdy lze odhadnout úsporu finančních zdrojů za samotné topení o cca 25 % (tato hodnota vychází z realizace podobného projektu ve vedlejší obci Sovětice). V důsledku celkové rekonstrukce dojde jednoznačně k úspoře provozu samotné budovy a k celkovému zlepšení jejího technického stavu.

Dále bude zajištěna snadnější manipulace s okny, vraty i dveřmi, které v současné době buď nelze vůbec používat, nebo pouze s velkými obtížemi, protože jsou tato zařízení i přes 40 let stará. Dále je zde problém se zamrzáním vody v zimním období, což je způsobené špatným stavem obvodového zdiva, které bude v rámci rekonstrukce opraveno a fasáda bude dále zateplena. Tím bude zajištěna ochrana vnitřních rozvodů vodoinstalace proti mrazu.

Projekt podporuje rozvoj spolupráce s ostatními sbory dobrovolných hasičů v regionu a má tedy návaznost na spolupráci s okolními obcemi. Dále je zde návaznost na rozvoj samotné obce i celého místního regionu. Projekt podporuje rozvíjení dalších kulturních a společenských akcí v obci, jelikož na některé typy akcí bude hasičskou zbrojnicí využívat i sama obec.

Projekt má pozitivní vliv na rozvoj práce s malými dětmi a řeší z kvalitnění podmínek pro práci s dětmi a mládeží a rozvíjení své činnosti na území mikroregionu, kdy kroužek dětí navštěvují i děti z okolních obcí. Projekt má výchovný aspekt, protože práce s dětmi a mládeží je programem boje proti drogám. Dále se zde budou konat zdravotní a ekologické semináře.

Projekt nevytvoří pracovní místa, protože se jedná o dobrovolné hasiče, kteří vykonávají tuto činnost bez nároku na odměnu.

Sbor dobrovolných hasičů má v současné době velmi širokou členskou základnu – 44 aktivních členů a 80 pasivních členů (tento počet je stabilní v posledních deseti letech). Aktivní členové sboru vytváří družstvo mužů, žen, veteránů a dětí. Sbor je velmi úspěšný

v hasičských aktivitách. Pravidelně se účastní různých hasičských soutěží včetně Východočeské hasičské ligy (kterou i sama několikrát pořádala) a také se účastní různých námětových cvičení. Dále se účastní hasičských výjezdů zejména spojených s povodněmi nebo větrnými smrštěmi. Sbor také pořádá několik společenských a sportovních akcí v obci, které významným způsobem ovlivňují život v obci (například hasičské soutěže, dozor při „pálení čarodějnic“, sběr železa, spolupořádání akcí pro děti apod.). Z tohoto důvodu je důležité, aby Sbor byl podporován a měl kvalitní zázemí pro svou činnost. V případě pokračujících nekvalitních podmínek pro jejich činnost je zde nebezpečí, že členové Sboru již nebudou mít zájem se hasičské činnosti věnovat, dojde k postupnému útlumu činnosti spolku a k jeho zániku.

Obec chce vytvořit vhodné podmínky pro život svých obyvatel tak, aby byly dále rozvíjeny velice přínosné aktivity a byl zachován tolik potřebný spolkový život v obci. Zvláště v současné době je nutné podporovat každou dobrovolnou aktivitu života v obci. Ty jsou jedním z důležitých faktorů udržitelnosti života na venkově, vytvářejí vztah místních obyvatel k obci a k místu bydliště a zabraňují vylidňování venkova. Pro udržení spolkového života v obci je však nutné vytvořit kvalitní zázemí. I aktivní a tvořiví lidé vyžadují pro svou zájmovou činnost optimální podmínky, jinak se těmto aktivitám nevěnují a život v obci výrazně upadá.

**SWOT analýza.** Tabulka 4 ilustruje vytvořenou SWOT matici, která byla vypracována zejména za účelem sestavení seznamu příležitostí, které by realizace projektu přinesla. Lze usoudit, že projekt vytvoří mnoho příležitostí, které zlepší zejména vzhled obce a trávení volného času jejich obyvatel.

Dále jsou v matici zmíněny silné a slabé stránky. Zejména silné stránky naznačují, že je zde opravdu silná poptávka po uskutečnění projektu a že i po jeho realizaci je zde pravděpodobnost zvýšení zájmu o hasičský sport. Matice je vytvořena na základě zkušeností z předešlých projektů obce.

**Tabulka 4: SWOT analýza projektu**

<b>SWOT analýza</b>	
Silné stránky:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poptávka obyvatel po rekonstrukci hasičské zbrojnice;</li> <li>- poptávka SDH po zkvalitnění jejich základny;</li> <li>- mnoho cílových uživatelů;</li> <li>- zájem o hasičský sport;</li> <li>- působení mateřské školy a dobrovolných spolků;</li> <li>- obec vlastní budovu stávající zbrojnice;</li> <li>- obec nemusí platit za jiný Sbor dobrovolných hasičů;</li> </ul>
Slabé stránky:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- málo využívaná budova v současnosti;</li> <li>- není zde finanční návratnost investice;</li> </ul>
Příležitosti:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zvyšující se počet obyvatel v obci;</li> <li>- pořádání hasičských soutěží;</li> <li>- zkvalitnění využívání volného času;</li> <li>- možnost prezentace obce na soutěži Vesnice roku;</li> <li>- nebude nutné tak často měnit hasičskou techniku a materiál;</li> <li>- nižší provozní náklady;</li> <li>- podpora vztahu k hasičskému sportu;</li> <li>- zatraktivnění obce, oživení života v obci;</li> <li>- rozšíření nabídky k realizaci volnočasových aktivit obyvatel;</li> </ul>
Hrozby:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- chybně vedený projekt – ztráta dotace;</li> <li>- nedostatek možné poptávky;</li> <li>- nebezpečí vandalismu.</li> </ul>

*Zdroj: zpracováno dle [38]*

### **3.5 Základní technické řešení projektu**

V projektu jde zejména o celkové zateplení budovy hasičské zbrojnice, kdy dojde k výměně oken, dveří, vrat a zateplení objektu fasádou. Z hlediska základního technického provedení samotných prací se chronologicky bude postupovat následovně [40]:

- 1) vyklizení hasičské zbrojnice, které bude provedeno členy Sboru dobrovolných hasičů v obci; pro uskladnění těchto věcí budou použity náhradní prostory, které obec vlastní;
- 2) demontáž původních špaletových oken, demontáž dveří a vrat zbrojnice a jejich likvidace;
- 3) truhlářské práce - montáž nových plastových oken včetně vnějších i vnitřních parapetů (hloubka parametrů 150 mm), montáž plastových dveří a vrat včetně dopravy;
  - v budově jsou tři kusy dvoukřídlých oken o rozměrech:
    - dva kusy: šířka 1,20 m, výška 1,80 m;

- jeden kus: šířka 1,20 m, výška 0,80 m;
  - vchodové dveře do zbrojnice jsou v počtu dva kusy o rozměru 0,80 m x 2,0 m, otevírání doprava;
  - hlavní vrata pro výjezd hasičů o rozměrech 3 m x 2,7 m v počtu dvou kusů budou vyměněna za vrata zajíždějící s elektrickým pohonem, ve kterých budou samostatné vchodové dveře;
- 4) zednické práce – montáž lešení řadového trubkového lehkého s podlahami a zatížením do 200 kg / m<sup>2</sup> a oprava vnitřních i venkovních omítek (případně podlahy) a dozdní zdiva po původních oknech;
  - 5) zateplení obvodových zdí – desky polystyrénu o síle 10 cm o ploše 53 m<sup>2</sup> upevněné 30 mm hmoždinkami s plastovým trnem;
  - 6) natažení zbrojnice novou probarvenou fasádou;
  - 7) závěrečný úklid a nastěhování hasičského vybavení do zbrojnice.

### **3.6 Hierarchy structure of activities**

V následující podkapitole bude projekt rozdělen na tři hlavní fáze projektu a jednotlivé fáze budou charakterizovány z hlediska jednotlivých činností. Jedná se o aktivity v přípravné fázi, v realizační fázi a v provozní fázi.

#### **3.6.1 Activities in the preparatory phase**

Jedná se o období přípravných prací, ve kterém se projekt připravuje a rozhoduje se o jeho realizaci či zamítnutí. Důležité je, že všechny výdaje spojené s přípravnou fází se označují jako tzv. utopené náklady, které investor vydá, ať již se investice uskuteční nebo nikoli, a proto je do rozhodování nezahrnuje.

Tato fáze projektu bude zahájena výběrem projektového týmu projektu. Poté budou osloveni možní budoucí dodavatelé se žádostí o předložení jejich cenové nabídky k danému projektu (předvýběrové řízení k zjištění současné situace na trhu). Výběr možných budoucích dodavatelů o zaslání nabídky bude uskutečněn na základě referencí od obcí, které podobný projekt realizovaly [38].

V této fázi je velmi důležité zpracovat projektovou dokumentaci a připravit podklady pro Žádost o dotaci (viz Příloha B: Žádost o dotaci) z MAS Hradecký venkov o.p.s. Dále bude zpracována Zadávací dokumentace a Výzva k podání cenové nabídky, která bude zveřejněna na úřední desce obce a na internetových stránkách obce [38].

Výzva k podání písemné nabídky musí minimálně obsahovat [17, § 38]:

- informace o druhu a předmětu zakázky;
- identifikační údaje zadavatele;
- zadávací dokumentaci nebo možnosti přístupu k ní;
- lhůta a místo pro podání nabídky – lhůta musí být stanovena na minimálně 15 dní od zveřejnění Výzvy k podání nabídky;
- údaje o hodnotících ukazatelích;
- požadavky na prokázání splnění základních a profesních kvalifikačních předpokladů dodavatele (Čestné prohlášení předkladatele nabídky, Referenční list, certifikáty).

Zadávací dokumentace by měla minimálně obsahovat [17, § 44]:

- obchodní podmínky včetně platebních podmínek - termín realizace, způsob fakturace, splatnost daňových dokladů, cena realizace, smluvní pokuty;
- technické podmínky - viz Základní technické řešení projektu v kapitole 3.5;
- požadavky na způsob zpracování cenové nabídky - cena musí být stanovena jako pevná, nejvýše přípustná v členění bez DPH a s DPH, včetně dopravy a montáže; cena musí být doložena položkovým rozpočtem včetně Krycího listu, kde je celková cena přehledně rozčleněna (viz Příloha C: Krycí list nabídky);
- podmínky a požadavky na zpracování nabídky – nabídky musí být dodány v zalepených obálkách s razítkem dodavatele, označené názvem zakázky a výzvou „neotvírat“;
- způsob hodnocení nabídek podle hodnotících kritérií – většinou je základním kritériem ekonomická výhodnost nabídky, dále například doba provedení prací či záruční doba;
- jiné požadavky - například povinnost dovolit kontroly vyplývající z režimu financování z prostředků dotace, poskytování dokumentace a informací vztahujících se k projektu, dokladování činnosti apod.

Poté následuje vyhodnocování projektu a vyjádření MAS Hradecký venkov o.p.s. o přidělení či nepřidělení dotace. V případě jejího získání následuje podepsání Dohody o poskytnutí dotace oběma smluvními stranami.

Následuje výběrové řízení na dodavatele. V případě tohoto projektu se jedná o veřejnou zakázku malého rozsahu, a tak obec není povinna zadávat veřejné zakázky dle zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách, pouze musí dodržet zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace [17, § 6].

Po ukončení termínu pro zasílání nabídek následuje otevírání obálek a hodnocení jednotlivých nabídek dle předem stanovených hodnotících kritérií hodnotící komisí, která bude v případě tohoto projektu složena ze zastupitelů obce a členů projektového týmu. Zastupitelé obce musí mít podepsané Prohlášení o nepodjatosti (viz Příloha D).

V průběhu otevírání obálek a hodnocení jednotlivých nabídek je nutné vyplnit několik dokumentů dokládajících průběh výběrového řízení. Jedná se o Protokol o otevírání obálek (viz Příloha E), Protokol o jednání hodnotící komise a Protokol o posouzení kvalifikace (viz Příloha F) a Zprávu o posouzení a hodnocení nabídek (viz Příloha G).

Po výběru nejvhodnější nabídky musí být všichni účastníci výběrového řízení písemně vyrozuměni o výsledku řízení. Následuje podepsání Smlouvy o dílo s vybraným dodavatelem. Ihned po fázi přípravné bude následovat fáze realizace.

### **3.6.2 Aktivity v realizační fázi**

Jedná se o období od předání budovy dodavateli až do zahájení jejího provozu. Z hlediska hotovostních toků je tato fáze nejnákladnější. Aktivity v realizační fázi proběhnou dle kapitoly 3.7 Časový harmonogram projektu za podmínek daných v kapitole 3.5 Základní technické řešení projektu. Termín zahájení je stanoven tak, aby stavební práce nebyly v kolizi s nepříznivými klimatickými podmínkami.

Tato fáze bude ukončena předáním zbrojnice od dodavatele stavby zpět obci včetně předání předávacích protokolů s případnými přílohami.

### **3.6.3 Aktivity v provozní fázi**

Jedná se o období od zahájení provozu projektu po jeho ukončení. Někdy se tato fáze nazývá životností projektu. Zde proběhne kontrola realizace projektu i všech souvisejících dokumentů pověřenými orgány z MAS Hradecký venkov o.p.s. Poté proběhne slavnostní otevření hasičské zbrojnice a její předání spolku Sboru dobrovolných hasičů [38].

Bude podána Žádost o proplacení výdajů, ve které bude uvedena částka skutečně vynaložených výdajů na projekt. Dále budou předloženy účetní a daňové doklady související s projektem, doklady o uhrazení závazků dodavatelům, položkový rozpočet projektu a dokumentace k zadávacímu řízení [38]. V závěru bude vypracováno celkové hodnocení úspěšnosti projektu.

V tabulce 5 jsou seřazeny všechny činnosti, které budou v rámci jednotlivých fází prováděny, s uvedením doby jejich trvání a na kterou předchozí činnost navazují. Vazby mezi činnostmi jsou typu konec-začátek, kdy předcházející činnost musí skončit, aby následující



mohla začít (nejběžnější typ vazby) [2, s. 163]. Doba trvání jednotlivých činností není určena statisticky, ale na základě minulých zkušeností a znalostí podobných projektů [38], které se uskutečnily v minulosti, kdy lze dobu trvání určit s vysokým stupněm pravděpodobnosti.

**Tabulka 5: Seznam činností včetně jejich doby trvání**

Zkratka	Popis činnosti	Doba trvání (týdny)	Předchozí činnosti
<b>Přípravná fáze</b>			
A	Výběr realizačního týmu	2	-
B	Příprava projektové a technické dokumentace a dokumentace potřebné pro výběrové řízení	8	A
C	Žádost o dotaci	8	B
D	Výběrová řízení dodavatelů	8	B
E	Získání dotace a podpis Dohody	2	C
<b>Realizační fáze</b>			
F	Vyklizení hasičské zbrojnice	2	E, D
G	Demontáž původních oken, dveří a vrat a montáž nových oken, dveří a vrat	2	F
H	Zednické práce + vysychání	6	G
I	Zateplení obvodových zdí	1	H
J	Natažení probarvení fasády	1	I
K	Závěrečný úklid	2	J
<b>Provozní fáze</b>			
L	Předání hasičské zbrojnice	1	K
M	Žádost o proplacení	10	L
N	Závěrečná administrace a uzavření projektu	8	M

*Zdroj: zpracováno dle [38], [39], [40]*

### 3.7 Časový harmonogram

Pro určení časového harmonogramu jsou použity dva nejznámější nástroje - Ganttův diagram a síťová analýza.

Ganttův diagram projektu je zpracován na obrázku 10. Zdroje pro vypracování diagramu jsou převzaty z obrázku 9, přičemž primárním zdrojem je tabulka 5. Graf je znázorňován v rovině os  $x$  a  $y$ , kde osa  $x$  znázorňuje čas a osa  $y$  jednotlivé činnosti projektu. Délka úsečky v grafu se pak rovná době trvání dané činnosti.

Obrázky 9 a 10 jsou výstupem ze softwarového programu Ganttsoft Project Manager 2.0. Z Ganttova diagramu lze vyčíst dobu trvání jednotlivých činností, celkovou dobu trvání projektu a návaznost jednotlivých činností v rámci projektu.

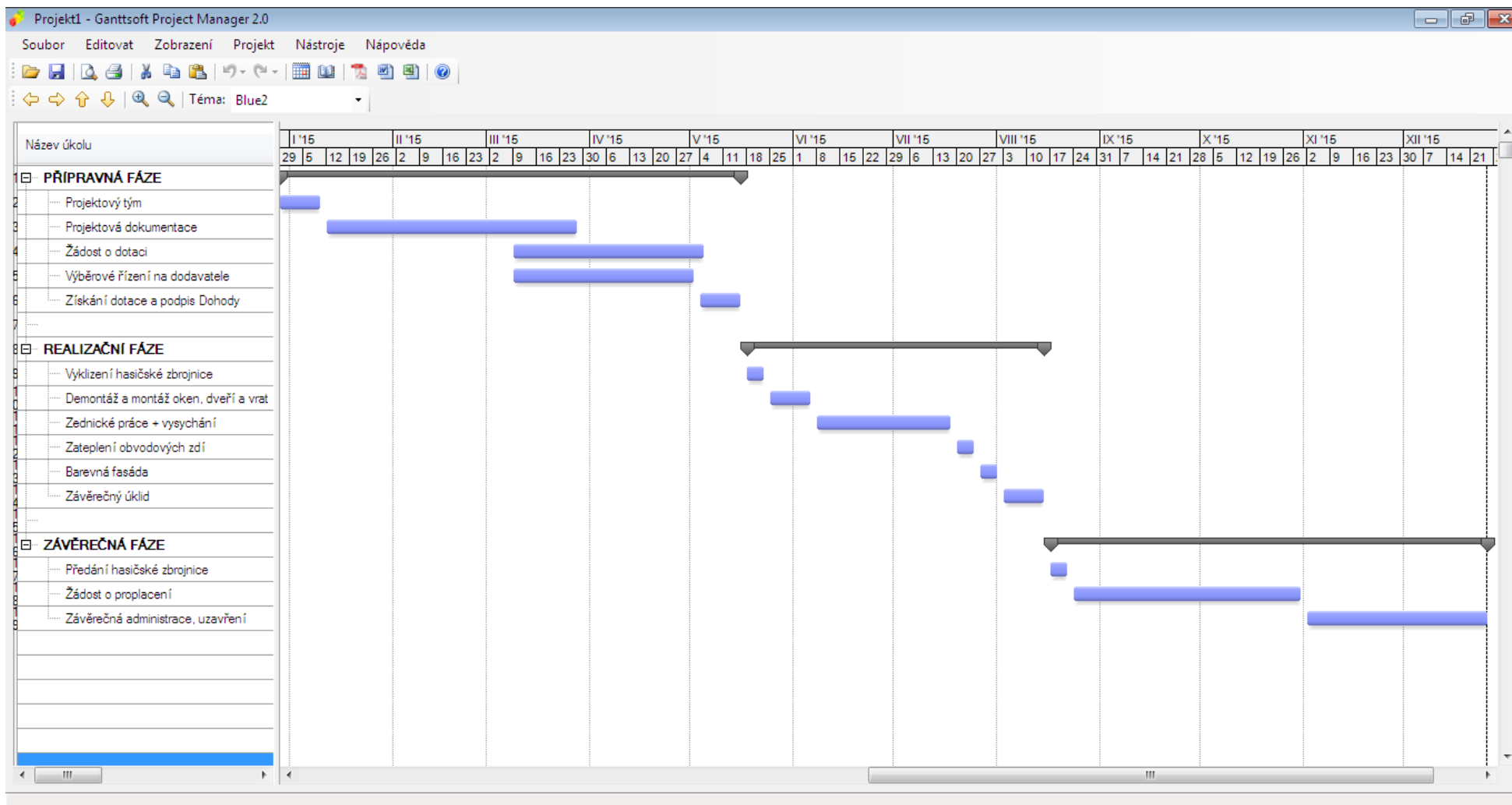
Termín konání projektu je tedy od 29. 12. 2014 do 25. 12. 2015, přičemž:

- přípravná fáze je plánována v termínu 29. 12. 2014 až 15. 5. 2015;
- realizační fáze je plánována v termínu 18. 5. 2015 až 14. 8. 2015;
- závěrečná fáze je plánována v termínu 17. 8. 2015 až 25. 12. 2015.

	Název úkolu	Délka	Začátek	Konec
1	<b>PŘÍPRAVNÁ FÁZE</b>	<b>100 ...</b>	<b>29.12.20...</b>	<b>15.5.2015</b>
2	Projektový tým	10 dnů	29.12.2014	9.1.2015
3	Projektová dokumentace	55 dnů	12.1.2015	27.3.2015
4	Žádost o dotaci	41 den	9.3.2015	4.5.2015
5	Výběrové řízení na dodavatele	40 dnů	9.3.2015	1.5.2015
6	Získání dotace a podpis Dohody	10 dnů	4.5.2015	15.5.2015
7	.....			
8	<b>REALIZAČNÍ FÁZE</b>	<b>65 dnů</b>	<b>18.5.2015</b>	<b>14.8.2015</b>
9	Vyklizení hasičské zbrojnice	5 dnů	18.5.2015	22.5.2015
10	Demontáž a montáž oken, dveří a vrat	10 dnů	25.5.2015	5.6.2015
11	Zednické práce + vysychání	30 dnů	8.6.2015	17.7.2015
12	Zateplení obvodových zdí	5 dnů	20.7.2015	24.7.2015
13	Barevná fasáda	5 dnů	27.7.2015	31.7.2015
14	Závěrečný úklid	10 dnů	3.8.2015	14.8.2015
15	.....			
16	<b>ZÁVĚREČNÁ FÁZE</b>	<b>95 dnů</b>	<b>17.8.2015</b>	<b>25.12.20...</b>
17	Předání hasičské zbrojnice	5 dnů	17.8.2015	21.8.2015
18	Žádost o proplacení	50 dnů	24.8.2015	30.10.2015
19	Závěrečná administrace, uzavření	40 dnů	2.11.2015	25.12.2015

Obrázek 9: Struktura činností v programu Ganttsoft Project Manager 2.0

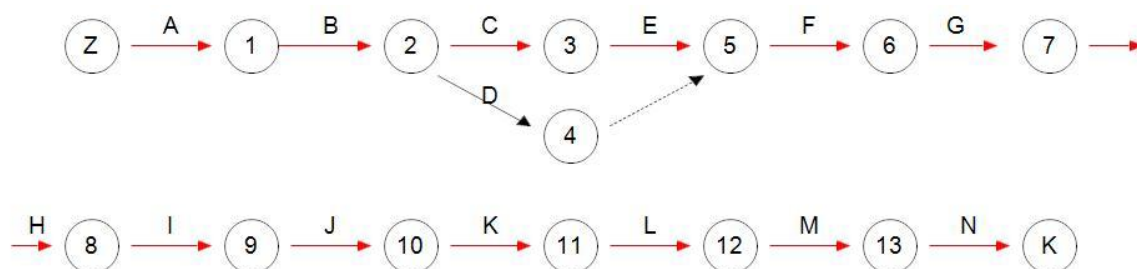
Zdroj: [autor]



Obrázek 10: Ganttův diagram v programu Ganttsoft Project Manager 2.0

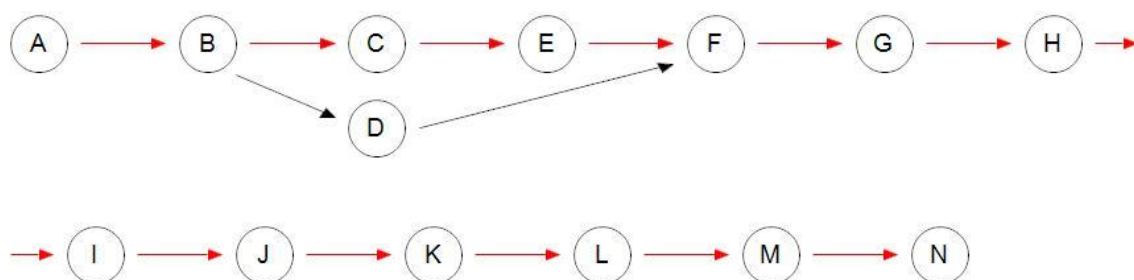
Zdroj: [autor]

Druhým, výše zmíněným nástrojem pro určení časového harmonogramu jsou síťové grafy. Na obrázcích 11 a 12 uvedených níže jsou vypracovány oba typy síťových grafů (hranově i uzlově definovaný síťový graf) včetně znázornění kritické cesty projektu (červené šipky). Síťové grafy jsou vypracovány v softwarovém programu RFFlow Version 5.06 Revision 1 na základě dat z tabulky 5.



**Obrázek 11: Hranově definovaný síťový graf**

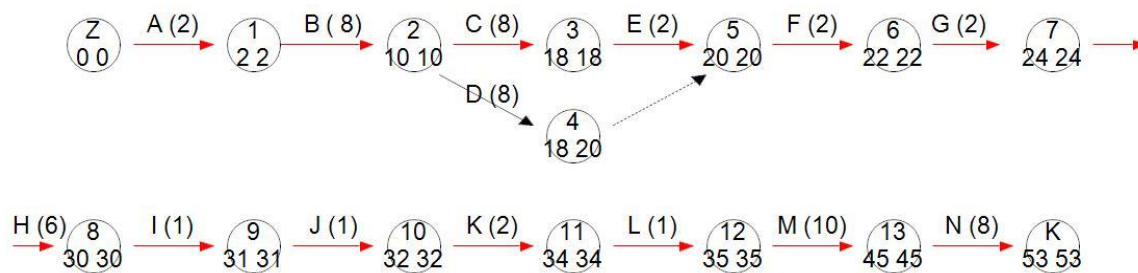
*Zdroj: [autor]*



**Obrázek 12: Uzlově definovaný síťový graf**

*Zdroj: [autor]*

Další technikou pro určení časové náročnosti projektu je technika CPM (Metoda kritické cesty). Následující obrázek 13 znázorňuje graf metody CPM vypracovaný v softwarovém programu RFFow Version 5.06 Revision 1 (opět vypracovaný na základě dat z tabulky 5). V grafu je červenými šipkami vyznačená kritická cesta, která je tvořena nejdelší cestou celé sítě, tj. činnostmi A, B, C, E, F, G, H, I, J, K, L, M a N. Takto je možné vypočítat i nejkratší dobu trvání celého projektu – tedy 53 týdnů. Jakékoliv zdržení na kritické cestě bude znamenat zdržení celého projektu. Časová rezerva je pouze u činnosti D.



Obrázek 13: Graf metody CPM

Zdroj: [autor]

### 3.8 Personální zajištění projektu

Pro správné řízení projektu je jmenován projektový tým složený ze zástupců investora, zástupce provozovatele a ze zástupců externích dodavatelů. V projektovém týmu jsou zastoupeny všechny funkce nezbytné pro zdárnou realizaci projektu a všechny pozice jsou dostatečně vykryty. Obec již má zkušenosti s mnoha realizovanými projekty. Po takto bohatých zkušenostech disponuje významným know-how pro úspěšnou realizaci projektů. Pro tento projekt je již vytvořen projektový tým, jehož činnost plynule přejde z přípravné do realizační fáze (po doplnění o další členy vybrané výběrovým řízením) a dále do fáze provozní. Sestavení týmu je provedeno na základě zkušeností a poučení z již realizovaných projektů [38]. Vzhledem k velikosti projektu nemusí být realizační tým příliš velký, postačí jeho složení z alespoň pěti členů, jak ilustruje tabulka 6.

Tabulka 6: Personální zajištění projektu

Pořadí člena týmu	1
Jméno a příjmení	
Funkce v rámci projektového týmu	Hlavní projektový manažer, zástupce investora
Název organizace	Obec Stračov
Funkce v rámci organizace	Starosta obce, zároveň vedoucí manažer projektu
Zapojení člena při přípravě projektu	Hlavní manažer projektu, řízení přípravného týmu, investorská činnost, koordinace partnerů, vypracování projektové dokumentace a žádosti o dotaci,
Zapojení člena při realizaci projektu	Hlavní zodpovědnost investora, schvalování a projednávání návrhů v orgánech obce, technická a organizační řízení, koordinace partnerů, management ve vztahu k dotaci
Zapojení člena při udržitelnosti projektu	Hlavní zodpovědnost za udržení provozu, udržení technických parametrů a koordinace partnerů. Zodpovědnost za dodržení podmínek stanovených dotací.

Pořadí člena týmu	2
Jméno a příjmení	
Funkce v rámci projektového týmu	Zástupce investora
Název organizace	Obec Stračov
Funkce v rámci organizace	Místostarosta obce
Zapojení člena při přípravě projektu	Člen přípravného týmu, koordinace partnerů, organizace výběrového řízení.
Zapojení člena při realizaci projektu	Technická a organizační řízení, koordinace partnerů
Zapojení člena při udržitelnosti projektu	Udržení technických parametrů a koordinace partnerů
Pořadí člena týmu	3
Jméno a příjmení	
Funkce v rámci projektového týmu	Zástupce partnera a předpokládaného provozovatele
Název organizace	Sbor dobrovolných hasičů Stračov
Funkce v rámci organizace	Starosta Sboru dobrovolných hasičů
Zapojení člena při přípravě projektu	Konzultace v přípravě projektové dokumentace a žádosti projektu
Zapojení člena při realizaci projektu	Dohled nad realizací rekonstrukce, koordinace souběžného provozu Sboru a stavební činnosti
Zapojení člena při udržitelnosti projektu	Předpokládaný provozovatel hasičské zbrojnice
Pořadí člena týmu	4
Jméno a příjmení	
Funkce v rámci projektového týmu	Ekonom, účetní
Název organizace	Obec Stračov
Funkce v rámci organizace	Účetní
Zapojení člena při přípravě projektu	Podíl na přípravě po ekonomické stránce
Zapojení člena při realizaci projektu	Vedení analytické evidence a zvláštního účtu, proplácení faktur, vazba projektu na rozpočet obce.
Zapojení člena při udržitelnosti projektu	Udržení vyrovnaného ekonomického provozu
Pořadí člena týmu	5
Jméno a příjmení	
Funkce v rámci projektového týmu	Zástupce dodavatele stavby
Název organizace	
Funkce v rámci organizace	
Zapojení člena při přípravě projektu	Konzultace v přípravě projektové dokumentace
Zapojení člena při realizaci projektu	Provedení stavby, splnění formálních podmínek dílčích dodávek
Zapojení člena při udržitelnosti projektu	Nezapojen

*Zdroj: zpracováno dle [38]*

Členové projektového týmu jsou za svoji práci a účast v týmu placeni v rámci svých mezd (zaměstnanci investora) nebo budou placeni v rámci uzavřených obchodních smluv (externí dodavatel stavby).

Obec disponuje dostatečnou kapacitou zasedací místnosti, která je v rámci režijních nákladů obce k dispozici pro účely jednání projektového týmu. Členové projektového týmu z řad obce mají pro plnění svých funkcí v týmu k dispozici kvalitně vybavené počítače s internetem připojené k tiskárnám a scanneru.

Projektový tým bude řízen projektovým manažerem, starostou obce Stračov. Ten bude svolávat (zejména elektronickou poštou nebo telefonními hovory) členy týmu k pracovním schůzkám, pořádaným v zasedací místnosti obecního úřadu a dle potřeby v budově hasičské zbrojnice. Hlavní projektový manažer bude z těchto schůzí pořizovat zápisy s důrazem na soupis úkolů a termínů jejich splnění pro jednotlivé členy týmu.

V době přípravy a realizace projektu je frekvence schůzek předpokládána jednou za dva týdny. V období provozní fáze jsou schůzky předpokládány jednou za tři měsíce.

### **3.9 Rozpočet projektu a jeho finanční analýza**

Finanční rozpočet nákladů je zpracován pro nejnáročnější část projektu, tj. pro fázi realizační. Položkový rozpočet nákladů projektu je uveden níže v tabulce 7. Jednotlivé náklady jsou stanoveny na základě rozhovoru s OSVČ, která se věnuje stavební a zednické činnosti, panem Alešem Čihákem a dále byly ceny kontrolovány na základě průzkumu cen u obdobných firem poskytujících tyto informace na svých webových stránkách.

Celkové výdaje resp. rozpočet projektu	346 100 Kč
Celkové způsobilé výdaje projektu <sup>13</sup> , ze kterých je stanovena dotace	346 100 Kč
Nezpůsobilé výdaje projektu <sup>14</sup>	72 681 Kč

Obec Stračov žádá dotaci ve výši 90% [39], zbývajících 10% uhradí z vlastních zdrojů. 90 % dotace má uhradit celkem 311 490 Kč, z vlastních zdrojů obec uhradí 34 610 Kč a nezpůsobilé výdaje projektu.

---

<sup>13</sup> Způsobilé výdaje musí bezprostředně souviset s realizací projektu a musí být v souladu s cíli dotačního programu, musí být vynaloženy nejdříve v den přijetí projektu a musí být prokazatelně zaplacený před podáním Žádosti o proplacení dotace [28].

<sup>14</sup> Mezi nezpůsobilé výdaje projektu lze řadit například DPH (pokud je příjemce dotace neplátcem DPH), uhrazené náklady před datem přijetí projektu, splátky půjček a úvěrů, sankce a penále, náklady na pojištění, bankovní poplatky atd. [28].

**Tabulka 7: Rozpočet nákladů realizační fáze projektu**

<b>Fáze realizace</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Množství celkem</b>	<b>Cena bez DPH</b>
Demontáž původních oken a dveří	ks	3 a 2	2 800 Kč
Dodávka a montáž plastových oken	ks	3	36 000 Kč
Dodávka a montáž vstupních dveří	ks	2	69 900 Kč
Dodávka a montáž parapetů	ks	6	5 300 Kč
Dodávka a montáž vjezdových vrat včetně integrovaných dveří do vrat	ks	2	106 000 Kč
Elektrický pohon vrat + ovladač	ks	2	17 000 Kč
Montáž a demontáž řadového trubkového lešení s podlahami	m <sup>2</sup>	72	5 400 Kč
Zednické práce kolem oken a dveří, případná úprava vnitřních omítek včetně materiálu	ks	5	25 100 Kč
Zateplení obvodových zdí včetně materiálu a montáže	m <sup>2</sup>	53	63 000 Kč
Nová probarvená fasáda	m <sup>2</sup>	53	15 600 Kč
<b>Celkové náklady</b>			<b>346 100 Kč</b>

*Zdroj: zpracováno dle [40]*

**Finanční analýza projektu.** Finanční kritéria jsou obvykle hodnocena již v předprojektové fázi (na rozdíl od některých kritérií, která se dají hodnotit až po ukončení projektu). Často jsou tato kritéria jedním z hlavních podkladů, zda projekt odsouhlasit nebo zamítnout.

Mezi základní hodnotící ukazatele patří čistá současná hodnota, index čisté současné hodnoty, doba návratnosti a vnitřní výnosové procento [4, s. 40- 66].

Čistá současná hodnota (dále jen NPV) je definována jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními toky (Cash Flow) jednotlivých let a počátečními investičními výdaji. Dle kritéria čisté současné hodnoty je projekt přijatelný tehdy, když  $NPV > 0$ . V opačném případě by projekt neměl být realizován, protože nepřináší požadovaný užitek. Nicméně u projektů veřejného charakteru se předpokládá, že projekt nebude generovat příjmy. Naopak je tedy vyžadováno, aby hodnocení finanční stránky projektu bylo záporné [23].

Kvalita výpočtu čisté současné hodnoty je silně závislá na zvolené hodnotě diskontní sazby. Pokud není sazba stanovena úředně, měla by být hodnota čisté současné hodnoty počítána pro několik hodnot diskontní sazby. Poté by měla být provedena analýza citlivosti o závislosti výsledku čisté současné hodnoty na hodnotě diskontní sazby. Velká závislost totiž



pak může znamenat, že i malá změna v hodnotě diskontní sazby může ovlivnit výběr projektu na základě ukazatele čisté současné hodnoty.

$$NPV = CF_0 + \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (10)$$

Kde:  $CF_t$  je nominální peněžní tok;  
 $CF_0$  je počáteční investiční výdaj;  
 $t$  nabývá hodnot od 0 do  $n$ ;  
 $n$  doba životnosti projektu;  
 $r$  diskontní sazba.

Index čisté současné hodnoty (dále jen NPV/I) je podíl diskontovaných peněžních příjmů a investičních výdajů. Ukazatel se doporučuje použít tehdy, když je vybíráno mezi několika projekty a kapitálové zdroje jsou omezeny, umí tedy seřadit projektové varianty dle poměru čisté současné hodnoty k investičním nákladům.

$$NPV/I = \frac{(PV + CF_0)}{(-CF_0)} \text{ resp. } \frac{\left[ \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \right]}{(-CF_0)} \quad (11)$$

Kde:  $CF_0$  jsou investiční výdaje;  
 $PV$  současná hodnota;  
 $r$  diskontní sazba;  
 $n$  doba životnosti.

Doba návratnosti (dále jen PB) je počet let, za které projekt vytvoří kladné peněžní toky ve výši investovaných nákladů projektu. Projekt je přijatelný tehdy, když doba návratnosti je menší než předpokládaná doba životnosti projektu.

$$PB = \frac{I}{CF_t} \quad (12)$$

Kde:  $CF_t$  je konstantní peněžní tok pro všechna  $t$  od 1 do  $n$ ;  
 $I$  investiční náklady.

Vnitřní výnosové procento (dále jen IRR) je to taková míra (diskontní sazba), při které je čistá současná hodnota rovna nule. Kritérium efektivnosti platí, když vnitřní výnosové

procento je větší než diskontní sazba. U projektů s veřejným prospěchem může být finanční vnitřní výnosové procento záporné nebo nemusí ani existovat.

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} \quad (13)$$

Kde:  $CF_t$  je nominální peněžní tok;

IRR vnitřní výnosové procento;

t nabývá hodnot 0 až n;

n doba životnosti projektu v letech.

Projekt byl podroben finanční analýze metodou nákladovo-výnosové analýzy na stanovení čisté současné hodnoty investice a na ní navazujícího vnitřního výnosového procenta a dalších odvozených ukazatelů (viz tabulka 9) [38]. Finanční analýza je zaměřena na finanční míru návratnosti investice.

Vstupní údaje pro výpočet tabulky 9 jsou uvedeny v tabulce 8. Celkové způsobilé výdaje jsou stanoveny dle kapitoly 3.9 Rozpočet projektu, které činí 346 100 Kč. 90 % dotace z celkových způsobilých výdajů z MAS Hradecký venkov o.p.s. je předpokládána ve výši 311 490 Kč. Dle kapitoly 3.11 Udržitelnost projektu je stanovena doba povinné udržitelnosti projektu na pět let, ale doba životnosti projektu je předpokládána na minimálně 30 let. V projektu nejsou předpokládány žádné budoucí provozní příjmy, ale budou zde provozní výdaje za spotřebovávané energie ve výši 15 000 Kč měsíčně, teda 180 000 Kč ročně, které bude obec hradit. Evropská komise doporučuje, aby byla jako orientační referenční hodnota pro projekty veřejných investic spolufinancovaných z fondů EU použita 5 % reálná finanční diskontní sazba [23].

**Tabulka 8: Vstupní údaje pro finanční analýzu vybraných finančních ukazatelů**

<b>Vstup</b>	<b>Hodnota</b>
Celkové způsobilé výdaje	346 100 Kč
Dotace MAS Hradecký venkov o.p.s.	311 490 Kč
Doba životnosti projektu	10 let
Provozní příjmy za 10 let	0 Kč
Provozní výdaje za 10 let	1 800 000 Kč
Reálná finanční diskontní sazba	5 %
S inflací není počítáno.	

*Zdroj: [autor]*

**Tabulka 9: Vypočtené hodnoty vybraných kritériálních ukazatelů**

Kritériální ukazatel	Výsledná hodnota
Čistá současná hodnota	- 1 808 693,3 Kč
Index čisté současné hodnoty	Neexistuje
Doba návratnosti	Neexistuje
Vnitřní výnosové procento	Neexistuje

*Zdroj:[autor]*

Vypočtené hodnoty ukazatelů dokládají, že se pro investora jedná o finančně neziskovou a nenávratnou investici. To je zejména patrné z toho, že v období realizace a udržitelnosti projektu je při diskontní sazbě 5 % stále čistá současná hodnota investice záporná a nikdy se nedostane do kladných hodnot. Proto ani není stanovena doba návratnosti investice. Rovněž ukazatel finanční míry návratnosti nemá smysl stanovovat, protože je projekt evidentně ve všech letech provozu finančně nenávratný. Pro investora není návratný vložený kapitál ani po zapojení dotace z MAS Hradecký venkov o.p.s., i když se čistá současná hodnota investice sníží na - 1 496 703,3 Kč.

Vložená investice je nenávratná, návratný není ani vložený kapitál. Přínosy projektu je tedy nutné hledat v oblasti celospolečenských socioekonomických přínosů.

### **3.10 Rizika a jejich eliminace**

Pro posouzení rizik projektu hasičské zbrojnice byla použita metoda kvantitativní analýzy rizik, která hodnotí pravděpodobnost vzniku rizika a jeho očekávaný dopad. Rizika byla vytvořena pomocí metody individuální diskuse a SWOT analýzy [38].

V tabulce 10 jsou posouzena všechna známá a významná rizika, která mohou ovlivnit průběh realizace a provoz projektu a splnění jeho výsledků a očekávání. Pro všechna uvedená, více méně teoretická rizika, existují eliminační opatření, kterých je třeba se ve fázi realizace a udržitelnosti držet. Každému riziku je přiřazena jeho váha (kde: číslo „1“ reprezentuje nejnižší riziko a číslo „3“ nejvyšší riziko) a četnost jeho výskytu (kde: číslo „1“ reprezentuje minimální četnost výskytu a číslo „3“ maximální četnost výskytu) [39].

S možnými riziky budou všichni členové projektového týmu seznámeni a schůzky týmu se budou věnovat také monitorování vývoje těchto rizik a jejich řešení. V případě negativního vývoje budou učiněna nápravná opatření. Rizika projektu však nejsou ani natolik závažná, že by bránila realizaci projektu.

V přípravné fázi je nutné se zaměřit na včasný a kvalitní výběr dodavatele. V realizační fázi na dodržení harmonogramu a kontrolu dodávek a v provozní fázi nastavit vhodný model provozu budovy.

**Tabulka 10: Stanovení možných rizik projektu včetně jejich eliminace**

Riziko	Váha rizika	Četnost výskytu	Eliminace
<b>Přípravná fáze:</b>			
Nekvalitní dodavatel	3	2	Důkladně provedené výběrové řízení, odsouhlasení dodavatelů celým realizačním týmem a zastupitelstvem obce.
Nepodpoření projektu z navrhovaných dotačních zdrojů	3	2	Předem připravená rezerva či zjištění možnosti poskytnutí úvěru u bankovních institucí. Případně projekt přepracovat a podat Žádost v dalším kole výzvy.
<b>Realizační fáze:</b>			
Nevyhovující počasí k realizaci	3	2	Realizace proběhne v jarních až podzimních měsících, kdy se pravděpodobnost možnosti realizace zvyšuje.
Nekvalitní produkty a služby či nedodržení termínů prací	3	2	Dohled realizačním týmem, sankce pro dodavatele zakotvené ve smlouvě.
Navýšení finanční náročnosti projektu kvůli výskytu neplánovaných nutných prací	3	1	Kvalitně zpracovaná projektová dokumentace, výběr kvalitního dodavatele.
<b>Provozní fáze:</b>			
Nedostatečná údržba budovy	3	1	Budova bude provozována samotným Sbořem dobrovolných hasičů, kteří sami mají zájem o kvalitní zázemí pro svou činnost.

*Zdroj: zpracováno dle[38]*

### 3.11 Udržitelnost projektu

Po dokončení projektu s finanční podporou z dotačního titulu MAS Hradecký venkov o.p.s. je nutná povinná udržitelnost projektu minimálně pět let [26]. To znamená, že obec je povinna po tuto dobu splňovat účel projektu a dodržovat stanovené podmínky. Obec však předpokládá životnost projektu minimálně na 30 let.

Obec Stračov předpokládá, že údržba budovy bude předána místnímu Sboru dobrovolných hasičů, který bude budovu udržovat v řádném stavu. Za tuto činnost nebude nikomu přiznána mzda, protože členové spolku budou tuto činnost vykonávat dobrovolně a v rámci zájmu o spolek. V době povinné udržitelnosti se neočekávají žádné opravy budovy, po 10 letech provozu menší investice do případných malých oprav. K těmto zakázkám malého rozsahu budou vyzvány místní firmy. Speciální či finančně náročné opravy se nepředpokládají.

Zbrojnici budou moci členové Sboru (případně další občané a děti z mateřské školy) využívat bezplatně. Je předpokládáno, že provozní náklady budou i nadále hrazeny z rozpočtu obce, zejména se jedná o náklady na spotřebované energie. Management obce považuje tyto náklady jako efektivní investici pro život v obci a jako podporu místním spolkům.

Aby provozování výsledků realizace projektu bylo efektivní, musí mít své uplatnění na trhu, k čemuž byla využita metoda marketingové strategie. „*Smyslem marketingové strategie je vytvoření podmínek pro dosažení projektových cílů.*“ [12, s. 61]. Marketingová strategie představuje projekt jako soubor marketingových nástrojů, které umožní investorovi připravit takovou nabídku, aby vyhovovala všem zainteresovaným stranám projektu. Tato analýza byla připravena pro tento konkrétní projekt [38].

**Produkt.** Produktem předkládaného projektu bude zrekonstruovaná hasičská zbrojnice včetně klubovny jako zázemí pro činnost Sboru dobrovolných hasičů. Nabídkou budou prostory vhodné k aktivnímu trávení volného času, spolkovým činnostem či jiným společenským nebo sportovním setkáním. Dále se bude jednat o prostory pro uložení materiálového a technického vybavení pro činnost Sboru.

**Cena.** Záměrem projektu je podpořit spolkovou činnost místního Sboru, sportovní a volnočasové aktivity občanů. Obec tyto aspekty života v obci pokládá za velice důležité a prospěšné. Využívání hasičské zbrojnice bude pro členy Sboru bezplatné. Provoz zbrojnice bude zabezpečovat samotný Sbor, úhrada energií bude nadále hrazena z rozpočtu obce.

**Propagace.** Propagace bude zajištěna několika způsoby:

- informační tabule v době realizace projektu a poté pamětní deskou umístěnou na budově zbrojnice po dokončení projektu informující o finanční spoluúčasti MAS Hradecký venkov o.p.s.; oba prvky ponесou základní informace o projektu (název, hlavní cíl, investor, dodavatel, spolufinancování projektu);
- informační leták do domácností informující o výsledku projektu a jeho provozní fázi;
- zprávy v regionálním tisku (Zpravodaj Stračova a Klenice, Zpravodaj Mikroregionu Nechanicko, Zpravodaj MAS Hradecký venkov o.p.s.);
- internetové stránky obce a MAS Hradecký venkov o.p.s.

**Distribuce.** Místem, kde bude výsledný produkt nabízen zainteresovaným stranám, je místo realizace projektu, tedy obec Stračov. K tomu, aby se nově zrekonstruovaná zbrojnice a její služby dostaly k zainteresovaným stranám, budou použity různé distribuční cesty. Distribuční kanály, které budou využity v období realizace a udržitelnosti projektu, budou přímé i nepřímé. Před uvedením zbrojnice do provozu budou vytvořeny webové stránky Sboru dobrovolných hasičů. Publicita projektu bude zajištěna instalací informační tabule a poté pamětní desky na budovu zbrojnice. V rámci slavnostního předání zbrojnice Sboru budou pozváni všichni obyvatelé obce, členové projektového týmu, obyvatelé okolních obcí, média i další veřejnost. Informace o výsledcích projektu i možnosti jeho využívání budou zdarma distribuovány informačními letáky do všech domácností v obci.

## 4 OČEKÁVANÉ SOCIOEKONOMICKÉ PŘÍNOSY PROJEKTU

Pro projekty podpořené z veřejných prostředků je třeba zpracovat analýzu celospolečenských přínosů, tj. přínosů i negativních dopadů projektu na jiné subjekty a osoby nebo životní prostředí, které se v okruhu reálného dopadu projektu nacházejí.

Tato analýza musí být o to důkladnější, pokud se jedná o projekt, který je pro investora finančně nenávratný. Pak je zdůvodnění reálných přínosů pro investora, hodnotitele, občany obce a jiné skupiny jediným důvodem pro podporu takového projektu z veřejných prostředků, což je případ tohoto projektu.

Pod celospolečenskými náklady a přínosy je myšlen celkový dopad projektu na socioekonomický život všech subjektů. Výnosy a náklady jsou určeny na základě srovnávací úvahy o dvou stavech projektu – stav bez realizace a stav s realizací projektu.

Na základě zkušeností s realizací projektů v obci je stanoven okruh beneficietů a celospolečenské přínosy projektu [38]. Beneficienti jsou osoby, jichž se jakýmkoliv způsobem může realizace projektu dotknout [23]. Nejsou to tedy jen osoby spojené s projektem (investor, projektový tým, provozovatel), ale i další subjekty (veřejnost, stát, podnikatelé apod.). V případě tohoto projektu se jedná o následující skupiny osob, jichž se projekt dotýká [38]:

- investor a provozovatel – obec Stračov;
- občané obce Stračov a okolních obcí;
- sdružení a spolky v obci;
- mateřská škola Stračov;
- ostatní sbory hasičů v České republice;
- stát.

**Přínosy pro investora a provozovatele obec Stračov.** Přínosem pro obec Stračov bude zvýšení prestiže a image obce, rozšíření nabídky aktivního i pasivního trávení volného času, podpora spolkové a zájmové činnosti k udržení společenského života v obci, vytvoření vhodného prostředí v obci jako předpoklad dalšího rozvoje obce, přínos pro místní komunitu v obci - občané získají kvalitní zázemí pro hasičský sport i pro spolkovou činnost, aktivní život v obci a podpora soudržnosti místní komunity jako důležitý předpoklad pro udržitelný rozvoj venkova obecně. V závěru nesmí být opomenuta úspora nákladů na provoz budovy, kdy původní hodnota měsíční platby za energie a údržbu budovy činila cca 20 000 Kč a nyní je odhadována úspora ve výši 25 % [39], tedy 5 000 Kč měsíčně, což činí 60 000 Kč ročně.

**Přínosy pro občany obce Stračov a občany okolních obcí.** Přínosem pro občany obce a okolních obcí bude nová nabídka příležitosti pro trávení volného času, zdravější životní styl, zkvalitnění života (kvalitní zázemí pro činnost), ušetřená cesta za dojížděním do jiných sborů dobrovolných hasičů nebo ušetření času spojeného s dojížděním.

V následující tabulce 11 je uveden odhad výpočtu časové úspory a úspory pohonných hmot v případě dojíždění do jiného sboru dobrovolných hasičů metodou cestovních nákladů. Pro vypracování tabulky jsou vybrány nejbližší obce, kde se také nachází sbor dobrovolných hasičů, který spadá do jednotky požární ochrany číslo pět. Pomocí map je určena jejich vzdálenost od obce [21], která je brána na cestu tam a zpět. Pro jízdu je určen automobil Škoda Octavia z roku 2007 [18], který patří mezi deset nejprodávanějších automobilů v roce 2012. Tento typ vozu má spotřebu 5,15 l na 100 kilometrů [18] a průměrná cena pohonných hmot (Natural 95) je stanovena dle ceníku k 1. lednu 2014 na 35,70 Kč za jeden litr [28]. Náklady na benzín v Kč za rok za dvě osoby jsou stanoveny z důvodu předpokladu, že v automobilu budou vždy alespoň dvě osoby. Zprůměrováním čtyř čísel v posledním sloupci vyjde, že úspora pohonných hmot pro jeden automobil činí 12 884,30 Kč za rok. Za předpokladu, že aktivních hasičů bude 20 a v automobilu budou vždy alespoň dvě osoby, bude úspora pohonných hmot činit pro všech 20 aktivních hasičů 128 843 Kč za rok.

**Tabulka 11: Výpočet úspory pohonných hmot pro jeden automobil**

<b>Obec</b>	<b>Vzdálenost v km</b>	<b>Spotřeba benzínu v l</b>	<b>Náklady na benzín v Kč</b>	<b>Náklady na benzín v Kč za rok</b>	<b>Náklady na benzín v Kč za rok za dvě osoby</b>
Dohalice	11,2	0,58	20,63	1 072,76	10 727,60
Mokrovousy	14,2	0,73	26,16	1 360,32	13 603,20
Hněvčeves	12,8	0,66	23,68	1 226,16	12 261,60
Třesovice	15,6	0,80	28,74	1 494,48	14 944,80

*Zdroj: zpracováno dle [21], [28], [18]*

Pro výpočet tabulky 12 je nutné nejprve vypočítat hodnotu volného času osoby. K tomu je použita průměrná měsíční mzda, která v roce 2013 byla 25 128 Kč za měsíc [24]. Z této částky je vypočítána průměrná minutová mzda, která je 2,66 Kč. Následně pomocí map je určena doba jízdy automobilem do dané obce tam a zpět [21]. Tato doba je vynásobena průměrnou minutovou mzdou, následně vynásobena 52 týdny k získání časové úspory za rok a v závěru vynásobena 20 aktivními hasiči, kteří by museli dojíždět do okolních sborů. Zprůměrováním čtyř hodnot v posledním sloupci tabulky vyjde celková časová úspora za rok pro 20 aktivních hasičů 47 011,96 Kč.

**Tabulka 12: Výpočet časové úspory pro jednu osobu**

Obec	Vzdálenost v km	Čas jízdy automobilem v minutách	Časová úspora v Kč za jednu jízdu	Časová úspora v Kč za rok	Časová úspora za rok v Kč za 20 osob
Dohalice	11,2	14	37,23	1 935,79	38 715,73
Mokrovousy	14,2	20	53,18	2 765,41	55 308,19
Hněvčeves	12,8	16	42,54	2 212,33	44 246,55
Třesovice	15,6	18	47,86	2 488,87	49 777,37

*Zdroj: [21], [24]*

**Přínosy pro sdružení a spolky v obci.** Tyto přínosy se týkají zejména Sboru dobrovolných hasičů, který získá kvalitní zázemí pro svou činnost, klubovnu pro vzájemná setkávání a prostory pro uložení hasičského a dalšího technického materiálu.

**Přínosy pro mateřskou školu Stračov.** Přínosem je zde nabídka příležitosti besed se členy Sboru dobrovolných hasičů, možnost vyzkoušet si hasičskou techniku či soutěže pro děti s hasičskou tematikou.

**Přínosy pro ostatní sbory dobrovolných hasičů v České republice.** V případě negativních událostí v obci může hasičská zbrojnice sloužit jako úschovna materiálu i pro další sbory hasičů a klubovna pro přespání či pro občerstvení a odpočinek těchto sborů.

**Přínosy pro stát.** Přínosem pro stát bude DPH z realizace projektu – rozpočtováno ve výši 72 681 Kč [39]. V případě, že by dodavatelé měli na zakázkách subdodavatelské náklady na materiál, služby apod. ve výši 50 % od plátců DPH (modelově by to tak mohlo být), tak příjem státu na DPH při realizaci zakázky bude činit 36 340,5 Kč. Dalším přínosem je obtížně vyčíslitelný přínos z růstu HDP – v souvislosti s rozvojem obce se očekává celkový rozvoj služeb, který přispěje ke zvýšení HDP státu. Zájmem státu je vyvážený a trvale udržitelný rozvoj regionů, k naplnění tohoto cíle přispívá realizace projektu. Dalším přínosem pro stát je úspora nákladů na léčbu obezity. Z provedené studie vyplývá, že každý pátý Čech [19] trpí obezitou. V případě ztráty zájmu o hasičskou činnost je tedy možné, že z 20 aktivních hasičů se čtyři z nich stanou obézní. Roční náklady na léčbu obezity jedné osoby činí 115 000 Kč [19]. V tomto případě stát ušetří 460 000 Kč ročně.

**Přínosy pro podnikatele.** Jedná se o přínos pro podnikatele, který bude zajišťovat dodávku realizace projektu. Celkový rozpočet zakázky činí 346 100 Kč bez DPH.



Při hospodářském výsledku dodavatelských subjektů, který se může pohybovat okolo 15 % z objemu zakázky [39], může zisk dodavatele ze zakázek činit až 51 915 Kč.

V následující tabulce 13 je uveden souhrn všech nákladů a přínosů projektu v Kč za pětiletou dobu povinné udržitelnosti.

**Tabulka 13: Shrnutí nákladů a přínosů projektu v pěti letech povinné udržitelnosti projektu**

<b>Rok</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Náklady na realizaci v Kč	346 100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Provozní náklady v Kč	0,00	180 000,00	180 000,00	180 000,00	180 000,00
Úspora pohonných hmot v Kč	0,00	128 843,00	128 843,00	128 843,00	128 843,00
Časová úspora v Kč	0,00	47 011,96	47 011,96	47 011,96	47 011,96
Úspora nákladů na provoz oproti současnému stavu v Kč	0,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00
Přínosy pro stát v Kč	36 340,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Úspora nákladů za léčbu obezita v Kč	0,00	460 000,00	460 000,00	460 000,00	460 000,00
Přínosy pro podnikatele v Kč	52 915,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Celkové náklady v Kč	346 100,00	180 000,00	180 000,00	180 000,00	180 000,00
Celkové přínosy v Kč	89 255,50	695 854,96	695 854,96	695 854,96	695 854,96

*Zdroj: [autor]*

V tabulce 14 jsou uvedeny diskontované náklady a přínosy projektu v pětiletém období povinné udržitelnosti. Dle doporučení Evropské komise je počítáno s 5,5 % celospolečenskou diskontní sazbou [23].

**Tabulka 14: Diskontované náklady a přínosy projektu, výpočet B/C analýzy**

	<b>Celkové diskontované přínosy v Kč</b>	<b>Celkové diskontované náklady v Kč</b>
1	89 255,50	346 100,00
2	659 678,16	170 616,11
3	625 192,57	161 721,43
4	592 299,59	153 290,46
5	561 705,77	145 299,01
Celkem	2 528 332,00	977 027,02
<b>B/C</b>	<b>2,5878</b>	

*Zdroj: [autor]*

Z tabulky 14 vyplývá, že po ocenění ocenitelných společenských přínosů projektu se jedná o efektivní projekt, protože hodnota ukazatele B/C je nad hodnotou jedna, konkrétně  $B/C = 2,5878$ . Projekt tedy může být podpořen z veřejných zdrojů, protože jedna Kč investovaných nákladů bude generovat 2, 5878 Kč přínosů. Po přihlédnutí k dalším neocenitelným přínosům se skutečně jedná o vhodný projekt k podpoře z veřejných zdrojů.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo zhodnocení dopadů realizace projektu „Rekonstrukce hasičské zbrojnice v obci Stračov“ na socioekonomickou situaci v dané obci.

Úvodem práce byla definována teoretická východiska projektového managementu a projektů obecně včetně životního cyklu projektu. Byla specifikována projektová činnost v oblasti veřejného sektoru včetně představení problematiky veřejného projektu a veřejné zakázky, dále hlavní problémy veřejných projektů a jejich možné zdroje financování.

Při charakteristice konkrétního projektu bylo nejprve představeno místo realizace projektu – obec Stračov, s uvedením dalších připravovaných nebo již zrealizovaných projektů v obci. Následovala charakteristika projektu včetně analýzy výchozích podmínek a samotný plán projektu. Projekt byl zvažován po stránce technické, ale hlavně po stránce organizační a finanční. V době realizační bylo zvažováno také hledisko jeho provozu. Dále byla v práci hodnocena otázka stanovení odpovědností za různé oblasti projektu a finanční rámec, kdy byly stanoveny vhodné zdroje pro financování projektu. V neposlední řadě byl také navržen realizační a provozní tým. Projekt byl naplánován dle pravidel projektového managementu s využitím nástrojů a technik projektového managementu. Při hodnocení potřebnosti realizace projektu byla využita SWOT analýza ke zjištění příležitostí, které projekt obci přinese. Dále byla stanovena hierarchická struktura činností pomocí metody WBS, která se stala základním zdrojem pro časové a finanční plánování. Pro časové plánování byl použit Ganttův diagram a síťová analýza, konkrétně metoda CPM. Následně byl sestaven rozpočet projektu včetně jeho finanční analýzy. V práci byla dále analyzována možná rizika projektu pomocí kvantitativní analýzy rizik (včetně navržených způsobů jejich eliminace) a charakterizována udržitelnost projektu, kde jako nástroj pro udržitelnost byla navržena marketingová strategie celého výstupu projektu.

Na základě provedené finanční analýzy bylo zjištěno, že projekt je investice nezisková a finančně nenávratná z důvodu výpočtu záporné hodnoty čisté současné hodnoty. Proto bylo nutné hledat přínosy projektu v jiné oblasti, a to v oblasti celospolečenských socioekonomických přínosů, k čemuž byla použita metoda nákladů a přínosů. Byl stanoven okruh beneficentů a k nim přiřazené jednotlivé celospolečenské přínosy, v rámci kterých byly některé přínosy převedeny na peněžní jednotky zejména modelem cestovních nákladů. Přínosy a náklady projektu byly diskontovány diskontní sazbou doporučovanou Evropskou komisí pro veřejné projekty. Z tohoto pohledu se jedná o vhodný projekt k financování zdroji z veřejných prostředků, protože ukazatel B/C vyšel více než referenční hodnota jedna, konkrétně 2, 5878.

## POUŽITÉ ZDROJE

### Literatura

- [1] ČERNOHORSKÁ, Liběna. *Vybrané aspekty projektů partnerství veřejného a soukromého sektoru*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 104 s. ISBN 978-80-7395-169-6.
- [2] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [3] FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-864-1924-X.
- [4] FRANC, Petr, Jiří KRÁTKÝ a Petra VONDRÁČKOVÁ. *Možnosti CBA při hodnocení aktivace specifických místních zdrojů ve venkovském prostoru*. 1. vyd. Pardubice: První regionální rozvojová, 2006, 98 s. ISBN 80-903866-0-1.
- [5] GRAY, Clifford F a Erik W LARSON. *Project Management: The Managerial Process*. 2. vyd. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003, 572 s. ISBN 00-711-9523-8.
- [6] LEPŠÍK, Petr a Ivan MAŠÍN. *Nástroje řízení projektů*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012, 202 s. ISBN 978-80-7372-854-0.
- [7] PEARCE, David W, Giles ATKINSON a Susana MOURATO. *Cost-Benefit Analysis and the Environment: Recent Developments*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, c2006, 315 p. ISBN 92-640-1004-1.
- [8] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 344 s. ISBN 80-722-6218-1.
- [9] SIEGL, Milan, Jan STEJSKAL a Pavla STRÁNSKÁ KOŽÁTKOVÁ. *Management veřejného sektoru I. díl: distanční opora*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011, 114 s. ISBN 978-807-3954-154.
- [10] SKALICKÝ, Jiří a Zdeněk VOSTRACKÝ. *Projektový management*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2000, 188 s. ISBN 80-708-2590-1.
- [11] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 360 s. ISBN 80-247-1501-5.

- [12] ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Projektový management*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2008, 143 s. ISBN 978-80-248-1686-9
- [13] ŠUBRT, Tomáš a Pavlína LANGROVÁ. *Projektové řízení I*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2007, 54 s. ISBN 978-80-213-1194-7.
- [14] TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.
- [15] TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 188 s. ISBN 978-80-86946-79-5.
- [16] TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejný a podnikatelský sektor*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009, 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0.
- [17] Zákon č. 137/2006 Sb. ze dne 14. března 2006, o Veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů, účinné od 1. ledna 2014. In Sběrka zákonů České republiky. 2006.

### **Elektronické zdroje**

- [18] 10 nejprodávanějších aut v ČR. Auto.cz [online]. 2012 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/nejprodavanejsich-10-modelu-v-cr-68873>
- [19] Češi a obezita - jak jsme na tom?. Žij zdravě [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.zijzdrave.cz/kila-navic/obezita-a-nadvaha/cesi-a-obezita---jak-jsme-na-tom/>
- [20] Hradecký venkov o.p.s. [online]. © 2000 - 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.hradeckyvenkov.cz/>
- [21] Mapy [online]. © 2013 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/>
- [22] Metodická příručky pro potřeby projektového řízení v organizacích ústřední státní správy. Ministerstvo vnitra České republiky [online]. 2012 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/docDetail.aspx?docid=21730403&doctype=ART>
- [23] Metodické pokyny pro provedení analýzy nákladů a přínosů. Evropská komise [online]. 2006 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/2007/working/wd4\\_cost\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/wd4_cost_cs.pdf)

- [24] Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy. Kurzy.cz [online]. © 2000 - 2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z:<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- [25] Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2. SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ, o.s. IPMA [online]. Brno, 2012 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/web/files/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf>
- [26] Pravidla, kterými se stanovují podmínky pro poskytování dotace pro místní akční skupiny v rámci Programu rozvoj venkova ČR na období 2007-2013. Státní zemědělský intervenční fond [online]. 2000-2014 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: [http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/CmDocument?rid=%2Fapa\\_anon%2Fcs%2Fdokumenty\\_ke\\_stazeni%2Fefafd%2Fosa4%2F1%2F11%2F1379502238824.pdf](http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fefafd%2Fosa4%2F1%2F11%2F1379502238824.pdf)
- [27] Projekt v kostce. Centrum pro regionální rozvoj České republiky [online]. © 2011 – 2014 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: [http://www.crr.cz/Files/Docs/publikace/System\\_rizeni\\_projektu.pdf](http://www.crr.cz/Files/Docs/publikace/System_rizeni_projektu.pdf)
- [28] Průměrné ceny pohonných hmot. Businesscenter.cz [online]. © 1998 - 2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: [www.business.center.cz/business/finance/cestnahr/benzin.aspx](http://www.business.center.cz/business/finance/cestnahr/benzin.aspx)
- [29] Příručka způsobilých výdajů. CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic [online]. © 1994–2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-zpusobilych-vydaju-marketing-1188.pdf>
- [30] Roční zpráva o činnosti HZS Královéhradeckého kraje za rok 2010. Hasičský záchranný sbor Královéhradeckého kraje[online]. 2010 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: [www.hzshk.cz/fotografie/File/zprava\\_2010.doc](http://www.hzshk.cz/fotografie/File/zprava_2010.doc)
- [31] Stračov a Klenice [online]. © 2002 - 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.stracov.cz/>
- [32] Strukturální fondy EU [online]. 2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Uvodni-strana>
- [33] Úvod do síťové analýzy. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích [online]. 2010 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: [http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/tspp/data/teorie/Uvod\\_do\\_sitove\\_analyzy.pdf](http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/tspp/data/teorie/Uvod_do_sitove_analyzy.pdf)
- [34] Vesnice roku [online]. © 2011 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.vesniceroku.cz/>

- [35] Vybraná specifika PM ve veřejné správě a PMI. Ministerstvo vnitra České republiky [online]. 2012 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/03-vybrana-specifika-pm-ve-verejne-sprave.aspx>
- [36] Zlatý erb [online]. © 2011 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.zlatyerb.obce.cz/>
- [37] Životní cyklus a fáze projektů. BusinessInfo.cz [online]. 2011 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zivotni-cyklus-a-faze-projektu-2865.html>

### **Jiné zdroje**

- [38] Interní dokumenty obce Stračov.
- [39] Konzultace se starostou obce Sovětice, panem Alešem Krátkým.
- [40] Konzultace s OSVČ zabývající se stavební a zednickou činností, panem Alešem Čihákem.

### **Softwarová podpora**

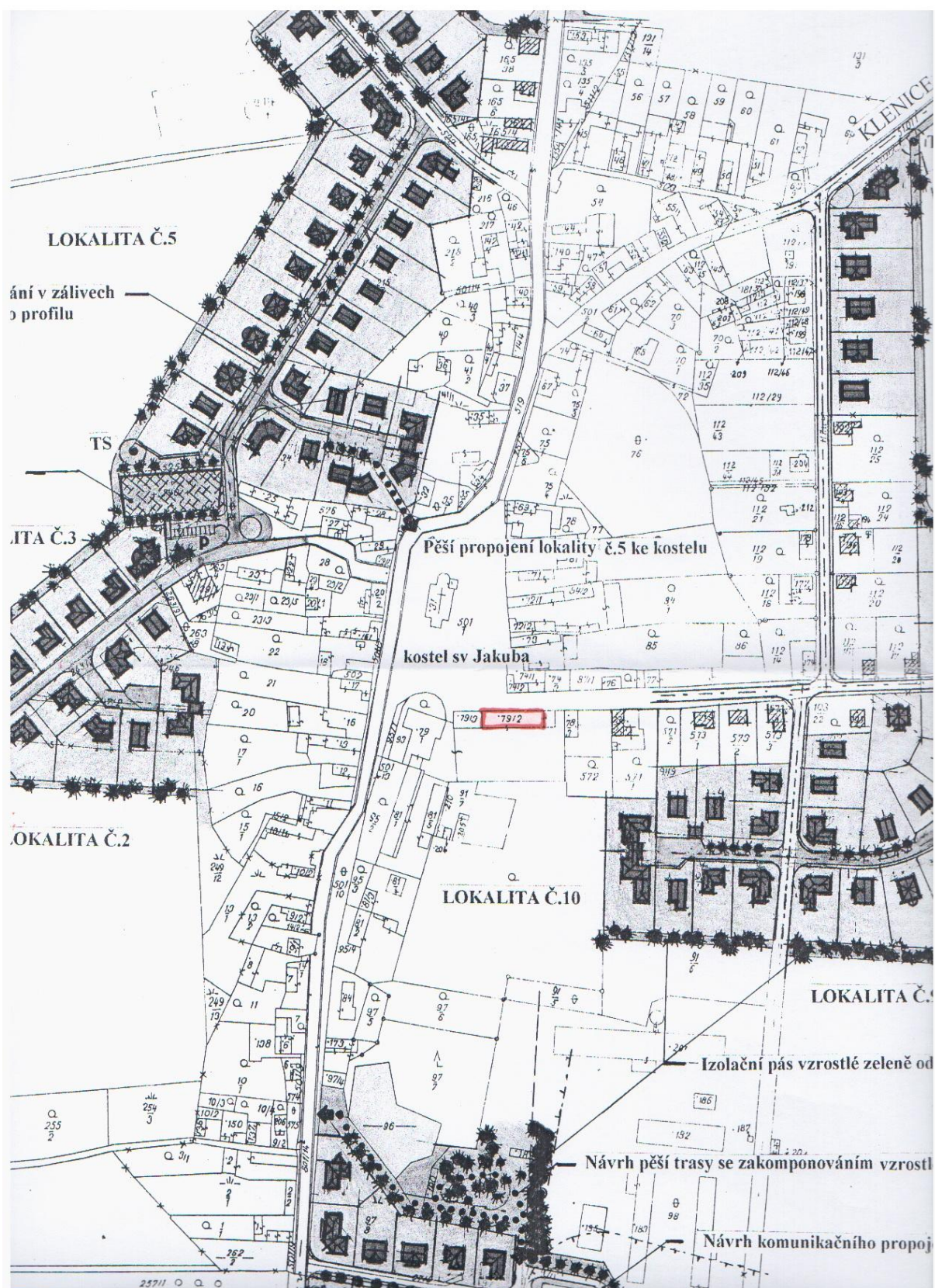
- [41] Ganttsoft Project Manager 2.0
- [42] RFFlow Version 5.06 Revision 1

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Územní plán obce Stračov s vyznačeným pozemkem č. 79/2
Příloha B	Formulář Žádosti o dotaci
Příloha C	Krycí list nabídky
Příloha D	Prohlášení o nepodjatosti
Příloha E	Protokol o otevírání obálek
Příloha F	Protokol o posouzení kvalifikace
Příloha G	Zpráva o posouzení a vyhodnocení nabídek




# Příloha A: Územní plán obce Stračov s vyznačeným pozemkem č. 79/2





# Příloha B: Formulář Žádosti o dotaci

<b>Žadatel vyplňuje pouze bíle podbarvená pole</b>		<b>* Žadatel označí křížkem</b>	
1.Registrační číslo žádosti		2.Datum přijetí žádosti	
3.Hodina přijetí		Strana 1 z 2	
 <b>SZIF</b> Státní zemědělský intervenční fond		<b>Žádost o dotaci z Programu rozvoje venkova</b> <b>A1 Informace o žadateli a projektu</b>	
5.Osa:		6.Sk.opatření:	
7.Opatření:		8.Podopatření:	
9.Název opatření resp. podopatření:			
10.Záměr:		11.Název záměru:	
12.Název projektu (max. 100 znaků i s mezerami):			
13.Popis projektu (max. 200 znaků i s mezerami):			
<b>Údaje o žadateli</b> 14.* Právnícká osoba <input type="checkbox"/> / Fyzická osoba <input type="checkbox"/> 15.* Plátce DPH <input type="checkbox"/> / Neplátce DPH <input type="checkbox"/>			
<b>Právnícká osoba:</b>		17.Právní forma:	
16.Název:			
<b>Fyzická osoba:</b>			
18.Titul před:		19.Jméno:	
20.Příjmení:		21.Titul za:	
22.Rodné číslo:		23.Datum narození:	
<b>Právnícká i fyzická osoba:</b>			
24.IČ:		25.DIČ (je-li přiděleno):	
Sídlo firmy (PO)/trvalé bydliště (FO) - dle výpisu z obchodního rejstříku resp. jiného osvědčení právního statusu			
26.Ulice:		27.Č.p.:	
28.Č.o.:		29.PSČ:	
30.Obec:			
31.Část obec/městská část:		32.NUTS 4 (okres): Hradec Králové	
33.Telefon:		34.Fax:	
35.E-mail:			
<b>Adresa pro doručování</b> (vyplňuje se pouze, je-li odlišná od trvalého bydliště - FO, resp. sídla firmy - PO)			
36.Ulice:		37.Č.p.:	
38.Č.o.:		39.PSČ:	
40.Obec:			
41.Část obec/městská část:		42.NUTS 4 (okres):	
<b>Kontaktní odpovědné osoby pro poskytování informací</b>			
43.Titul před:		44.Jméno:	
45.Příjmení:		46.Titul za:	
47.Telefon:		48.Mobilní telefon:	
49.Fax:		50.E-mail:	
<b>Bankovní spojení žadatele</b>			
51.Číslo účtu:		52.Kód banky:	
<b>Termín předložení žádosti o proplacení</b>			
53.Datum předložení žádosti o proplacení			
Předregistrační štítek			
<b>Místo realizace projektu</b>			
Č.ř. 54.Ulice:		55.Č.p.:	
56.Č.o.:		57.PSČ:	
58.Obec:			
1. 59.Část obec/městská část:		60.NUTS 4 (okres): Hradec Králové	
61.Katastrální území:			
62.V:		63.Dne:	
64.Jméno a podpis žadatele (statutárního zástupce)		65.Razítko žadatele	
66.V:		67.Dne:	
68.Ověřil a převzal:			
V0101.01			

Žadatel vyplňuje pouze bíle podbarvená pole

\* Žadatel označí křížkem

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Strana 2 z 2

1.Registrační číslo žádosti



**Žádost o dotaci z Programu rozvoje venkova  
A2 Finanční plán a způsobilé výdaje projektu**

Ve Smečkách 33  
110 00 Praha 1  
www.szif.cz

**Struktura financování projektu**

**3. Celkové výdaje projektu** \_\_\_\_\_ Kč

4. Nezpůsobilé výdaje projektu = hodnota pole 3. - hodnota pole 5. \_\_\_\_\_ Kč

5. Celkové způsobilé výdaje projektu \_\_\_\_\_ Kč

6. Způsobilé výdaje, ze kterých je stanovena dotace = hodnotě pole 17. \_\_\_\_\_ Kč

**7. Procento dotace** \_\_\_\_\_ %

**8. Dotace** = hodnota pole 6. x hodnota pole 7. / 100 \_\_\_\_\_ 0 Kč

9. Příspěvek společenství - EU (%) - stanoveno ve specifické části Pravidel pro žadatele \_\_\_\_\_ 0 %

10. Příspěvek společenství - EU (Kč) = hodnota pole 8. x hodnota pole 9. / 100 \_\_\_\_\_ 0 Kč

11. Příspěvek z národních zdrojů (%) - stanoveno ve specifické části Pravidel pro žadatele \_\_\_\_\_ 0 %

12. Příspěvek z národních zdrojů (Kč) = hodnota pole 8. x hodnota pole 11. / 100 \_\_\_\_\_ 0 Kč

**Způsobilé výdaje projektu, ze kterých je stanovena dotace**

Činnosti, které budou v projektu řešeny - rozpis způsobilých výdajů

Č.ř. 13.Text	14.Kód	15.Způsobilé výdaje (Kč)	16.VP/L/O
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			

17. Způsobilé výdaje, ze kterých je stanovena dotace (Kč) \_\_\_\_\_ 0

18.V:	19.Dne:	20.Jméno a podpis žadatele (statutárního zástupce)	21.Razítko žadatele
22.V:	23.Dne:		
24.Ověřil a převzal:			

V0101.01

## Příloha C: Krcí list nabídky

<b>KRYCÍ LIST NABÍDKY</b>			
Veřejná zakázka malého rozsahu			
<b>Veřejná zakázka zadávaná mimo režim zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách v platném znění</b>			
<b>Název:</b>			
Základní identifikační údaje			
<b>Zadavatel</b>			
Název:			
Sídlo:			
IČ:			
DIČ:			
<b>Uchazeč</b>			
Název:			
Sídlo/místo podnikání:			
Tel./fax:			
E-mail:			
IČ:			
DIČ:			
Osoba oprávněná za uchazeče jednat:			
Kontaktní osoba:			
Tel./fax:			
E-mail:			
Cena/měsíc celkem bez DPH:	Samostatně DPH (sazba 14 %):	Samostatně DPH (sazba 20 %):	Cena/měsíc celkem včetně DPH:
Osoba oprávněná za uchazeče jednat			
<b>Podpis oprávněné osoby</b>			Razítko
<b>Titul, jméno, příjmení</b>			
<b>Funkce</b>			

## Příloha D: Prohlášení o nepodjatosti

### PROHLÁŠENÍ člena komise pro otevírání obálek

k veřejné zakázce:

.....

Já, níže podepsaný

titul \_\_\_\_\_ jméno a příjmení \_\_\_\_\_

adresa bydliště \_\_\_\_\_

na svou čest svobodně a vážně prohlašuji, že:

- a) jsem se nepodílel na zpracování nabídky (nabídek),
- b) nemám osobní zájem na zadání veřejné zakázky,
- c) mě nespojuje s uchazečem (uchazeči) osobní ani pracovní či jiný obdobný poměr,
- d) vznikne-li důvod k podjatosti v průběhu mého působení při zadávání veřejné zakázky, oznámím to bezodkladně zadavateli,
- e) zachovám mlčenlivost o záležitostech, o nichž jsem se dozvěděl v souvislosti s výkonem své funkce při zadávání veřejné zakázky,
- f) informace o průběhu zadávání veřejné zakázky budu podávat pouze při výkonu funkce předsedy nebo místopředsedy komise, a to zadavateli nebo jím pověřené osobě,
- g) jsem si vědom všech následků včetně trestněprávních, pokud jsem uvedl nepravdivé údaje nebo pokud budu jednat v rozporu s tímto prohlášením.

Ve Stračově dne \_\_\_\_\_

podpis \_\_\_\_\_

Zdroj: [38]

## Příloha E: Protokol o otevírání obálek

# PROTOKOL O OTEVÍRÁNÍ OBÁLEK S NABÍDKAMI

v souladu s § 73 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách v platném znění

Dne ..... v ..... hod.

### 1. Název zakázky:

„.....“

### 2. Identifikační údaje o zadavateli

Název zadavatele	
Sídlo zadavatele	
Jméno a příjmení osoby oprávněné jednat jménem zadavatele	

### 3. Komise pro otevírání obálek, posouzení kvalifikace a komise pro hodnocení (dále jen „hodnotící komise“)

Jméno a příjmení člena komise

### 4. Otevírání obálek

Členové hodnotící komise na tomto jednání podepsali „Prohlášení“ o své nepodjatosti a zvolili si ze svých členů předsedu a místopředsedu:

Předseda:

Místopředseda:

Zadavatel přijal do konce lhůty pro podání nabídek (tj. do..... do ..... hodin)

x nabídky.

Komise přistoupila k otevírání obálek v tomto pořadí:

Nabídka č. 1 :

---

Obchodní jméno	:		
Sídlo	:		
Právní forma	:		
IČ	:		
a) je nabídka zpracována v požadovaném jazyku		ANO	NE
b) je návrh smlouvy podepsány osobou oprávněnou jednat jménem či za uchazeče		ANO	NE
<b>NABÍDKA VYHOVĚLA KONTROLE ÚPLNOSTI</b>		<b>ANO</b>	<b>NE</b>

**Nabídková cena v Kč bez DPH**

**Další číselně vyjádřitelná dílčí hodnotící kritéria:**

Nabídka č. 2 :

---

Obchodní jméno	:		
Sídlo	:		
Právní forma	:		
IČ	:		
a) je nabídka zpracována v požadovaném jazyku		ANO	NE
b) je návrh smlouvy podepsány osobou oprávněnou jednat jménem či za uchazeče		ANO	NE
<b>NABÍDKA VYHOVĚLA KONTROLE ÚPLNOSTI</b>		<b>ANO</b>	<b>NE</b>

**Nabídková cena v Kč bez DPH**

**Další číselně vyjádřitelná dílčí hodnotící kritéria:**

Hodnotící komise konstatuje, že došlé obálky byly otevřeny v termínu uvedeném v zadávací dokumentaci.

Po uplynutí lhůty pro podání nabídky nedošly žádné další nabídky.

Při otevírání obálek bylo komisí vyřazeno ..... nabídek uchazečů.

K posouzení kvalifikace postoupily .....nabídky.

Jednání komise skončeno a podepsáno ..... v ..... hodin.

Podpisy členů komise:

<b>Předseda -</b>	
<b>Místopředseda -</b>	
<b>Člen –</b>	

*Zdroj: [38]*



## Příloha F: Protokol o posouzení kvalifikace

### PROTOKOL O JEDNÁNÍ HODNOTÍCÍ KOMISE A PROTOKOL O POSOUZENÍ KVALIFIKACE

v souladu s § 75 a § 76 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách (dále jen „ZVZ“)

Veřejná zakázka:

„.....“

#### Identifikační údaje o zadavateli

Název zadavatele	
Sídlo zadavatele	
Jméno a příjmení osoby oprávněné jednat jménem zadavatele	

Hodnocení kvalifikace provedla hodnotící komise na svém jednání dne 12.3.2012 v tomto složení:

Jméno a příjmení člena komise

Členové si na tomto jednání zvolili předsedu a místopředsedu:

Předseda:

Místopředseda:

Dále komise pristoupila k posouzení kvalifikace. K posouzení kvalifikace komise převzala dvě nabídky.

**Nabídka č. 1:** ....., **IČ:** .....

	Splněno	Nesplněno
Obsahuje doklady prokazující základní kvalifikační předpoklady: (ČP o splnění zákl. kval. předpokladů, případně kopie výpisu z RT, potvrzení FÚ a OSSZ).		
Obsahuje doklady prokazující profesní kvalifikační předpoklady: (kopie výpisu z obchodního rejstříku, kopie		

živnostenského oprávnění).		
Čestné prohlášení o ekonomické a finanční způsobilosti.		
Obsahuje doklady prokazující technické kvalifikační předpoklady: (seznam významných dodávek).		
Seznam členů statutárních orgánů uchazeče, kteří v posledních třech letech pracovali u zadavatele.		
Seznam akcionářů s akciemi více než 10%.		
ČP o neuzavření zakázané dohody.		
Další dokumenty požadované zadavatelem.		
Cena celkem bez DPH		

**Závěr hodnocení hodnotící komise:**

Kvalifikaci pro veřejnou zakázku uchazeč č. 1 **PROKÁZAL/NEPROKÁZAL**. Dále komise konstatuje, že uchazeč SPLNIL/NESPLNIL všechny požadavky stanové zadavatelem v zadávací dokumentaci.

**Nabídka č. 2:** ....., **IČ:** .....

	<b>Splněno</b>	<b>Nesplněno</b>
Obsahuje doklady prokazující základní kvalifikační předpoklady: (ČP o splnění zákl. kval. předpokladů, případně kopie výpisu z RT, potvrzení FÚ a OSSZ).		
Obsahuje doklady prokazující profesní kvalifikační předpoklady: (kopie výpisu z obchodního rejstříku, kopie živnostenského oprávnění).		
Čestné prohlášení o ekonomické a finanční způsobilosti		
Obsahuje doklady prokazující technické kvalifikační předpoklady: (seznam významných dodávek).		
Seznam členů statutárních orgánů uchazeče, kteří v posledních třech letech pracovali u zadavatele.		
Seznam akcionářů s akciemi více než 10%		
ČP o neuzavření zakázané dohody		
Cena celkem bez DPH		

**Závěr hodnocení hodnotící komise:**

Kvalifikaci pro veřejnou zakázku uchazeč č. 1 **PROKÁZAL/NEPROKÁZAL**. Dále komise konstatuje, že uchazeč SPLNIL/NESPLNIL všechny požadavky stanové zadavatelem v zadávací dokumentaci.

**Seznam dodavatelů, kteří kvalifikaci prokázali**

<b>Název dodavatele</b>	<b>IČ</b>	<b>Sídlo</b>

**Seznam dodavatelů, kteří kvalifikaci neprokázali**

<b>Název dodavatele</b>	<b>IČ</b>	<b>Sídlo</b>

**Podpisy členů komise:**

<b>Předseda –</b>	
<b>Místopředseda –</b>	
<b>Člen –</b>	
<b>Člen –</b>	
<b>Člen –</b>	

*Zdroj: [38]*

## Příloha G: Zpráva o posouzení a vyhodnocení nabídek

### ZPRÁVA O POSOUZENÍ A HODNOCENÍ NABÍDEK

dle § 80 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách v platném znění (dále jen „ZVZ“)

#### 1. Název zakázky:

.....

#### 2. Identifikační údaje o zadavateli

Název zadavatele	
Sídlo zadavatele	
Jméno a příjmení osoby oprávněné jednat jménem zadavatele	

#### 3. Seznam posuzovaných nabídek

Číslo nabídky	Obchodní firma/název/jméno, příjmení dodavatele/zájemce	IČ/RČ/datum narození dodavatele/zájemce	Datum podání nabídky	Čas podání nabídky
1.				
2.				
3.				

#### 4. Seznam nabídek, které byly hodnotící komisí ze zadávacího řízení vyřazeny

Ze zadávacího řízení nebyla vyřazena žádná nabídka.

#### 5. Popis hodnocení nabídek včetně odůvodnění

Nabídky byly v části I. i v části II. hodnoceny dle jediného hodnotícího kritéria, kterým je nejnižší nabídková cena v Kč bez DPH.

Nabídka od společnosti ....., IČ: ....., se sídlem:

..... splnila všechny požadavky zákona zadavatele a obsahovala nejnižší nabídkovou cenu v Kč bez DPH.

## 6. Výsledek hodnocení – pořadí nabídek

Pořadí	Obchodní firma/název/jméno, příjmení dodavatele/zájemce	Nabídková cena v Kč bez DPH
1		
2		
3		

## 7. Složení hodnotící komise a podpisy členů hodnotící komise

Předseda –	
Místopředseda –	
Člen –	
Člen –	
Člen –	

## 8. Ostatní informace o posouzení a hodnocení nabídek

U žádné z nabídek zadavatel neshledal mimořádně nízkou nabídkovou cenu ani žádnou nejasnost v nabídce.

## 9. Předání zprávy o posouzení a hodnocení nabídek zadavateli

Zpráva byla předána zadavateli dne	
Jméno a příjmení osoby oprávněné jednat jménem zadavatele	
Podpis oprávněné osoby zadavatele	
Razítko zadavatele	