

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně, pouze za odborného vedení vedoucího diplomové práce Ing. Michala Vondrušky, Ph.D.

Dále prohlašuji, že veškeré podklady, ze kterých jsem čerpal, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Datum: 7. 1. 2017

Vojtěch Jeniš

Název diplomové práce:

Řízení stavebního projektu Univerzity Karlovy „VIA LUCIS“

Název diplomové práce v anglickém jazyce:

Project management of Charles University project „VIA LUCIS“

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá řízením projektů částečně financovaných z prostředků Evropské unie. V práci jsou popsány jednotlivé operační programy, díky kterým je možné projekty realizovat. Jsou zde zachyceny oblasti působení projektového managementu a postupy od fáze přípravy projektu až po jeho dokončení a období udržitelnosti. Uvedené postupy jsou dále prezentovány a vyhodnocovány na projektu Evangelicko teologické fakulty Univerzity Karlovy, projektu „VIA LUCIS“. Cílem práce je odhalení slabých stránek přípravné a realizační fáze, které mohou vést k předčasnému ukončení projektu či nesplnění očekávaných projektových cílů. Pro eliminaci těchto možných negativních výsledků projektu jsou navržena opatření, která by měla napomoci k jeho úspěšnému dokončení.

Klíčová slova

projektový management, kritické faktory úspěchu, cíle projektu, operační program, dotace, řídicí orgán, příjemce dotace, případová studie, vyhodnocení procesního řízení

Abstract

The presented thesis deals with management of projects partly funded by the European Union. The individual operational funding programmes, which make implementation of such projects possible, are described in following chapters. The areas of application of project management are mentioned in the thesis along with its applicable procedures from preparatory project phase to its completion and sustainability period. Selected procedures are further presented in detail and are validated on „VIA LUCIS“, the Protestant Theological Faculty of Charles University project. The aim of the presented thesis is to reveal the weak points in the preparatory and implementation phases, that can be the cause of failure of expected project objectives or even of premature termination of project. In order to eliminate any possible negative outcomes of the building investment project, the measures which should help to complete project successfully are proposed.

Key words

project management, factors for project success or failure, project objectives, operational programme, subsidy, managing authority, grant recipient, case study, evaluation process management

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Projektový management	2
2.1	Oblasti působení projektového managementu	3
2.1.1	Projektový management integrace	3
2.1.2	Projektový management rozsahu	4
2.1.3	Projektový management času	5
2.1.4	Projektový management nákladů	6
2.1.5	Projektový management kvality	6
2.1.6	Projektový management lidských zdrojů	7
2.1.7	Projektový management komunikace	8
2.1.8	Projektový management rizika.....	9
2.1.9	Projektový management zadávání veřejných zakázek.....	10
2.2	Kritické faktory úspěchu projektu	11
2.2.1	Věcné cíle	12
2.2.2	Časové cíle	12
2.2.3	Ekonomické cíle.....	13
2.2.4	Kvalitativní cíle	13
2.2.5	Spokojenost investora	14
2.2.6	Zachování dobrých vztahů mezi všemi účastníky projektu.....	14
3	Příprava a realizace projektů financovaných z Operačních programů Evropské unie.....	15
3.1	Studie proveditelnosti.....	15
3.2	Nalezení vhodného dotačního programu	17
3.3	Podání žádosti o dotaci.....	17
3.4	Posouzení žádosti o dotaci	17
3.5	Realizace stavebních projektů	19
3.5.1	Řízení projektu.....	20

3.5.2	Kontroly projektu	22
3.5.3	Ukončení projektu	22
3.5.4	Udržitelnost projektu	23
4	Operační programy Evropské unie	24
4.1	Dotace.....	24
4.2	Příklady Operačních programů pro financování projektů z Evropské Unie	24
4.2.1	Operační programy v programovém období 2007 - 2013.....	25
4.2.1.1	OP Doprava	25
4.2.1.2	OP Životní prostředí.....	26
4.2.1.3	OP Podnikání a inovace	26
4.2.1.4	OP Výzkum a vývoj pro inovace	27
4.2.1.5	OP Lidské zdroje a zaměstnanost.....	28
4.2.1.6	OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost	28
4.2.1.7	Integrovaný operační program	29
4.2.1.8	OP Technická pomoc	30
4.2.1.9	Rozdělení dotací EU pro jednotlivé operační programy	31
4.2.2	Operační programy v programovém období 2014 - 2020.....	31
4.2.3	Porovnání přidělení finančních prostředků pro jednotlivé Operační programy a programovém období 2007 - 2013 a 2014 - 2020.	33
4.3	Financování projektů pro příjemce dotace	34
4.3.1	Způsobilé výdaje	34
4.3.2	Nezpůsobilé výdaje.....	34
4.4	Srovnání projektů soukromého a veřejného sektoru	35
5	Případová studie projektu Univerzity Karlovy „VIA LUCIS“	37
5.1	Základní údaje o projektu.....	37
5.2	Předmět projektu.....	39
5.2.1	Cíle projektu.....	39

5.2.2	Věcná náplň projektu	39
5.3	Financování konkrétního projektu VIA LUCIS	44
5.4	Harmonogram projektu	45
5.5	Projektový tým.....	46
5.5.1	Přípravná fáze	46
5.5.2	Fáze realizace	47
5.6	Realizace projektu	49
5.6.1	Zadávání veřejných zakázek v průběhu realizace projektu VIA LUCIS .	49
5.6.1.1	Základní principy, zásady a pravidla pro zadávání veřejných zakázek v rámci Univerzity Karlovy v Praze.	49
5.6.1.2	Pravidla pro výběr dodavatelů v rámci OP VaVpl	50
5.6.1.3	Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, účinný od 1.1.2015.....	52
5.6.1.4	Vyhodnocení limitujících faktorů při zadávání veřejných zakázek .	52
5.6.2	Navýšení předpokládaných hodnot, úspory projektu.....	53
5.6.3	Stavební část	54
5.6.3.1	Výběr dodavatele.....	54
5.6.3.2	Rekonstrukce.....	55
5.6.3.3	Administrace změn stavby.....	62
6	Analýza průběhu projektu Univerzity Karlovy „VIA LUCIS“	68
6.1	Věcné cíle projektu	68
6.2	Kvalitativní cíle projektu	72
6.3	Časové cíle projektu	73
6.4	Ekonomické cíle projektu	73
6.5	Spokojenost investora.....	75
6.6	Zachování dobrých vztahů mezi všemi účastníky projektu.....	75
7	Vyhodnocení procesního řízení	76

7.1	Omezující faktory při realizaci výběrových řízení.....	76
7.2	Úspěšnost projektů financovaných z veřejného sektoru.....	76
7.3	Projektový tým.....	78
7.4	Administrace změn stavby	79
7.5	Finanční optimalizace → rezerva na začátku projektu.....	80
7.6	Varianty prezentující pravděpodobnost splnění cílů	82
8	Závěr	84
	Použité zdroje.....	86
	Seznamy organigramů, obrázků, grafů, tabulek a příloh.....	88

1 Úvod

V diplomové práci bude vysvětlen pojem projektový management, včetně jeho oblastí působnosti a kritických faktorů úspěchu. Popsána bude příprava a realizace projektů z pohledu projektového managementu, která bude následně prezentována na konkrétním projektu Evangelicko teologické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, projektu „VIA LUCIS“. Tento projekt byl primárně zaměřen na rekonstrukci stávajících prostor za účelem optimalizace jejich využití a zavedení nových technologií pro celkové zlepšení podmínek pro výzkum a výuku na dané fakultě. Financování bylo z velké části zajištěno z operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace, jehož řídicím orgánem bylo Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“). Pojem dotace a veškeré Operační programy (dále jen „OP“) Evropské unie zde budou podrobněji popsány a bude představeno jejich možné využití. Cílem práce je shrnutí skutečností a problémů, které nastávají při projektovém řízení projektů financovaných z operačních programů Evropské unie a navržení vhodných opatření pro jednodušší a transparentnější průběh jejich realizace.

2 Projektový management

Projektový management jako systematická metoda řízení byl vyvinut, aby pomohl plánovat, koordinovat a řídit složité a různorodé aktivity projektů v různých odvětvích. Všechny projekty mají jednu společnou charakteristiku - spojení nápadů, aktivity a energie se snahou dosáhnout předem určeného cíle. Všudypřítomný element rizika a nejistoty zapříčiňuje, že události a úkoly vedoucí k dokončení projektu, nemohou být nikdy nastaveny s absolutní přesností. Příkladem nezvládnutí rizik a nejistot jsou projekty, u kterých byly enormně překročeny předpokládané náklady, nebyly dokončeny v předpokládaném čase nebo nebyly dokončeny vůbec. Při pohledu na všechny druhy projektů jsou tyto poruchy velmi časté, zejména u projektů financovaných z veřejného sektoru. Cílem projektového managementu je v maximální možné míře předvídat míru nebezpečí a problémů tím, že bude plánovat, organizovat a kontrolovat všechny fáze projektů tak, aby byly projekty úspěšně dokončeny navzdory všem rizikům. Tento proces by měl začít mnohem dříve, než budou poskytnuty nějaké prostředky a musí pokračovat, dokud nebudou práce dokončeny. Primárním cílem projektového manažera pro dosažení dobrého výsledku projektu je, aby investor, kupující či další zúčastněné strany dosáhli plánovaného cíle v původně stanoveném čase, financích, kvalitě, bez vynaložení jiných zdrojů, než byly původně určeny a za zachování dobrých vztahů mezi všemi účastníky projektu (1).

2.1 Oblasti působení projektového managementu

Tyto procesy na sebe vzájemně působí, společně s procesy v dalších odvětvích. Každý proces může představovat úsilí, plynoucí od jednoho nebo více jednotlivců či skupin, na základě individuální potřeby projektu a každý proces obvykle nastane nejméně jednou v každé fázi projektu. Ačkoliv jsou zde procesy popsány jako oddělené prvky s dobře definovanými rozhraními, v praxi se mohou překrývat a vzájemně na sebe působit (2).

2.1.1 Projektový management integrace

Projektový management integrace zahrnuje procesy zajišťující řádnou koordinaci veškerých prvků projektu. Tato činnost představuje dělání kompromisů v rozhodování při realizaci cílů projektu, zvážení různých alternativ a cest k naplnění očekávání a potřeb všech zúčastněných stran. Mezi hlavní procesy patří:

- Plán rozvoje projektu – Získávání výsledků všech procesů projektu a jejich shromáždění do konzistentního, souvislého dokumentu.
- Plán realizace projektu – Plán projektu obsahující veškeré činnosti v něm zahrnuté.
- Celkové řízení změn – Koordinace změn vykonávaných napříč celým projektem.

Tyto procesy, nástroje a techniky jsou používány k integraci procesů projektového řízení. Projektový management integrace přichází do hry ve fázi projektu, kdy je potřeba odhad nákladů pro plánování projektu nebo když je třeba určit rizika spojená s personálním zajištěním. Nicméně, pro úspěšné dokončení projektu musí projektový management integrace zasáhnout do mnoha dalších oblastí. Například:

- Projekt musí být navržen tak, aby obstál v provozní fázi.
- Rozsah projektu a produktů musí být integrován.
- Výstupy projekční práce profesí (stavební část, elektroinstalace, vzduchotechnika a další) musí být integrovány (2).



Organigram č. 1 - Projektový management Integrace, Zdroj: (2)

2.1.2 Projektový management rozsahu

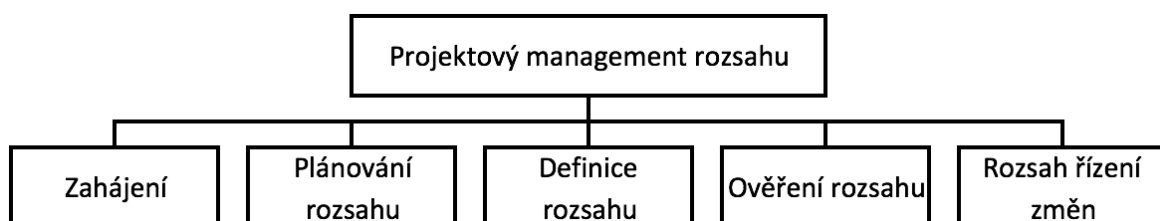
Projektový management rozsahu zahrnuje procesy potřebné k zajištění prací vedoucích k úspěšnému dokončení projektu. Zabývá se zejména definováním a kontrolou, které práce jsou či nejsou v projektu zahrnuty. Mezi hlavní procesy patří:

- Zahájení – Organizovat před začátkem další fáze projektu.
- Plánování rozsahu – Vypracování rozsahu projektu pro budoucí rozhodování v projektu.
- Definice rozsahu – Rozdělování hlavních cílů na menší, lépe zvládnutelné celky.
- Ověření rozsahu – Přijetí rozsahu projektu.
- Rozsah řízení změn – Kontrola změn vůči rozsahu projektu.

V rámci projektu se termín „rozsah“ může odkazovat na:

- Rozsah produktu – Vlastnosti a funkce, které má zajišťovat výrobek nebo služba.
- Rozsah projektu – Práce, které je třeba realizovat, aby byl dodán produkt s uvedenými vlastnostmi a funkcí.

Procesy, nástroje a techniky používané k definování produktu se liší dle oblastí použití a jsou obvykle definovány jako část životního cyklu projektu. Projekt se skládá z jednoho produktu, ale produkt může obsahovat pomocné elementy, z nichž každý má svůj vlastní oddělený, ale vzájemně závislý rozsah produktu. Například nový telefonní systém by obecně zahrnoval čtyři pomocné elementy – hardware, software, školení a implementace. Správná definice rozsahu výrobku se měří v závislosti na daných požadavcích, zatímco dokončení rozsahu projektu se měří proti plánu. Oba typy projektového řízení rozsahu musí být dobře integrovány, aby výsledkem práce na projektu byl specifikovaný produkt (2).



2.1.3 Projektový management času

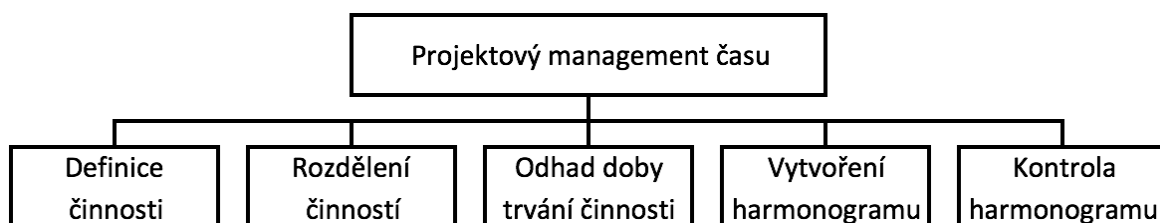
Projektový management času zahrnuje procesy potřebné k zajištění včasného dokončení projektu. Mezi hlavní procesy patří:

- Definice činnosti - Určování konkrétních činností, které musí být provedeny pro realizaci různých výstupů projektu.
- Rozdělení činností - Identifikování a dokumentace jednotlivých činností.
- Odhad doby trvání jednotlivé činnosti - Odhadovaný počet časových neboli pracovních období, která budou zapotřebí pro dokončení jednotlivých činností.
- Vytvoření harmonogramu - Analýza činností, jejich doba trvání, požadavky na zdroje a vazby mezi činnostmi vedou k vytvoření harmonogramu projektu.
- Kontrola harmonogramu - Kontrola změn harmonogramu v průběhu projektu a jeho přizpůsobování novým skutečnostem.

U některých, zejména menších projektů, je rozdělení činností, odhad doby trvání a vytvoření harmonogramu tak pevně spojeno, že jsou vnímány jako jediný proces - mohou být prováděny jednotlivcem v průběhu relativně krátké doby. Nicméně běžně jsou prezentovány jako samostatné procesy, protože nástroje a technika se pro každý liší. V současné době neexistuje shoda v rámci projektového managementu ohledně vztahů mezi činnostmi a úkoly:

- V mnoha aplikačních oblastech jsou činnosti nejčastěji považovány za soubor úkolů.
- Jinde jsou úkoly považovány za soubor činností.

Nicméně, důležitý není používaný termín, ale skutečnost, zda je práce popsána tak, aby ji pochopili ti, kteří ji budou provádět (2).



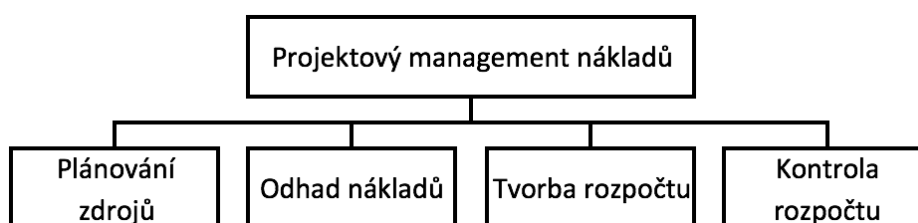
2.1.4 Projektový management nákladů

Projektový management nákladů projektu zahrnuje činnosti, které vedou k tomu, aby byl projekt dokončen v rámci schváleného rozpočtu. Mezi hlavní procesy patří:

- Plánování zdrojů - Určení zdrojů (lidé, zařízení, materiály) a jejich množství pro realizaci jednotlivých činností projektu.
- Odhad nákladů - Odhad nákladů na zdroje potřebné k dokončení projektu.
- Tvorba rozpočtu - Souhrnné náklady na jednotlivé položky.
- Kontrola rozpočtu - Kontrola nákladů v průběhu projektu.

Projektový management nákladů se primárně zabývá náklady na zdroje potřebné k dokončení projektu. Nicméně by měl také brát v úvahu náklady na následný provoz projektu tzv. provozní náklady. Například redukce počtu odborného posouzení projektu může snížit jeho náklady na úkor nárůstu provozních nákladů klientů nebo budoucích provozovatelů. Tento širší pohled na řízení nákladů projektu se často nazývá Náklady životního cyklu.

V mnoha oblastech jsou náklady životního cyklu analyzovány mimo projektový management nákladů projektu, nicméně v některých oblastech tuto disciplínu projektový management nákladů zahrnuje. Pokud jsou náklady životního cyklu součástí projektového managementu nákladů, budou zde zahrnuty i další procesy a výpočty jako návratnost investice, diskontované cash flow, analýza návratnosti a další (2).



Organigram č. 4 - Projektový management nákladů, Zdroj: (2)

2.1.5 Projektový management kvality

Projektový management kvality zahrnuje procesy, které vedou k dosažení cílů a potřeb, ke kterým jsme se zavázali. Tyto procesy se dotýkají celkového řízení projektu a určují politiku kvality, cíle a zodpovědnosti a jsou realizovány pomocí procesů plánování kvality, kontroly kvality, zajištění kvality a zlepšování kvality v rámci systému jakosti. Mezi hlavní procesy patří:

- Plánování kvality - Identifikace kvalitativních standardů projektu a určení, jak jich dosáhnout (normy, knihy standardů, atd.).
- Zajištění kvality - Průběžná kontrola a záruka za dosažení určených standardů.
- Kontrola kvality - Sledování konkrétních průběžných výsledků projektu a zjištění, zda jsou v souladu se stanovenými standardy. Dále zajištění způsobu pro odstranění příčin, při zjištění neuspokojivých výsledků – zde hraje roli velká provázanost s časem.

Základní přístup k řízení kvality popsán v této části má být slučitelný s mezinárodní organizací pro standardizace a normalizace, jak je uvedeno v sérii standardů a směrnic ISO 9000 a 10000. Tento přístup by měl být kompatibilní s proprietárními přístupy k řízení kvality, jako jsou ty, které doporučil Deming, Juran, Corsby a další, dále neproprietárními přístupy jako jsou celkový management kvality, neustále zlepšování apod.

Projektový management kvality musí správně nastavit management projektu a zároveň musí kontrolovat samotný produkt. Nesplnění požadavků na kvalitu může mít negativní důsledky na všechny účastníky projektu. Například:

- Splňují požadavky zákazníka, ale přepracování projektového týmu může vyvolat negativní důsledky v podobě zvýšené fluktuace zaměstnanců.
- Dosahování projektových cílů tím, že nevěnujeme kontrole kvality dostatečnou pozornost, tedy mohou vznikat chybné či nepřesné závěry. Toto vede ke zvýšení nákladů na projekt, zpoždění termínu dokončení z důvodu provádění oprav, zhoršení vztahů mezi zúčastněnými stranami apod. (2).



Organigram č. 5 - Projektový management kvality, Zdroj: (2)

2.1.6 Projektový management lidských zdrojů

Projektový management lidských zdrojů zahrnuje procesy, které vedou k co nejefektivnějšímu využití lidských zdrojů zapojených do projektu. Mezi tyto lidské

zdroje patří všichni účastníci projektu – investor, zákazníci, projektový management, generální dodavatel a další. Mezi hlavní procesy patří:

- Organizační plánování – Identifikace, dokumentování, přiřazování rolí, odpovědnost a reporting vztahů.
- Získávání zaměstnanců – Získávání a přiřazení lidských zdrojů potřebných pro práci na projektu.
- Rozvoj týmu – Rozvoj individuálních a skupinových schopností pro zlepšení výkonu projektového týmu.

Mezi některá z mnoha témat literatury, zabývající se jednáním s lidmi patří:

- Vedení, komunikace, vyjednávání a další klíčové manažerské dovednosti.
- Delegování, motivace, koučování, mentoring a další předměty vztahující se k nakládání s jednotlivci.
- Budování týmu, zabývající se konflikty a dalšími subjekty příbuznými s jednáním ve skupině.
- Hodnocení výkonu, náborů, pracovní vztahy, regulace bezpečnosti a ochrany zdraví a další subjekty související s administrací funkčnosti lidských zdrojů.

Většina z těchto poznatků je přímo aplikovatelné pro vedení a řízení lidí na projektech a projektový manažer společně se svým týmem by s nimi měl být obeznámen. Tyto poznatky by však měly být použity citlivě v závislosti na projektu.

Například:

- Dočasný charakter projektů znamená, že personální a organizační vztahy budou obvykle nové a dočasné. Projektový tým musí dbát na výběr metod, které jsou vhodné pro takové přechodné vztahy (2).



Organigram č. 6 - Projektový management lidských zdrojů, Zdroj: (2)

2.1.7 Projektový management komunikace

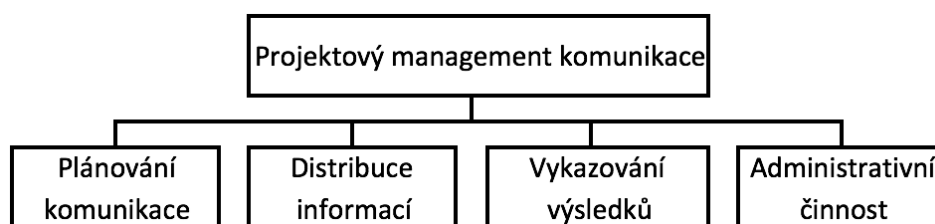
Projektový management komunikace zahrnuje procesy, které vedou k zajištění včasného a vhodného návrhu, vytváření, shromažďování, šíření, uchování a uspořádání informací o projektu. Poskytuje důležité vazby mezi lidmi, myšlenkami a

informacemi, které jsou nezbytné pro úspěch. Každý, kdo se podílí na projektu musí být připraven na komunikaci v projektovém „jazyce“ a musí pochopit, že všichni jednotlivci, podílející se na projektové komunikaci ovlivňují projekt jako celek. Mezi hlavní procesy patří:

- Plánování komunikace – Stanovení informačních a komunikačních potřeb zúčastněných stran, tedy kdo potřebuje jaké informace, kdy je bude potřebovat a jak mu budou poskytnuty.
- Distribuce informací – Poskytnutí potřebné informace účastníkům projektu v požadovaném čase.
- Vykazování výsledků – Shromažďování a poskytování informací o stavu projektu. Tato činnost zahrnuje hlášení o aktuálním stavu, míra pokroku a výhled na budoucí období.
- Administrativní činnost – Generování, shromažďování a šíření informací pro formální stránku projektu.

Komunikace zahrnuje objemný soubor znalostí, které nejsou unikátní v rámci projektu. Například:

- Model odesílání - přijímání - Smyčka zpětné vazby, bariéry v komunikaci.
- Výběr médií – Kdy komunikovat písemně a kdy ústně, kdy psát neformální poznámku a kdy formální zprávu.
- Styl psaní – Aktivní nebo pasivní, struktura věty, výběr slov.
- Technika prezentace – Řeč těla, vizuální pomůcky.
- Technika vedení jednání – Příprava, konfliktní jednání (2).



Organigram č. 7 - Projektový management komunikace, Zdroj: (2)

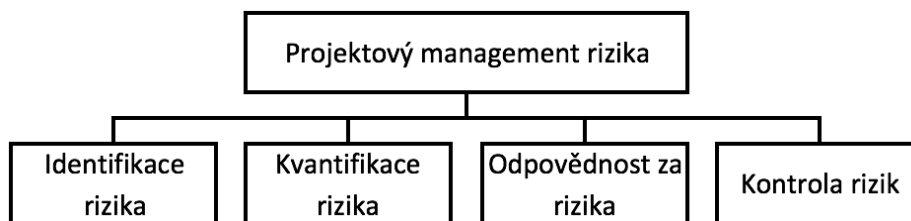
2.1.8 Projektový management rizika

Projektový management rizika zahrnuje procesy zabývající se identifikací, analyzováním a reagováním na projektová rizika. Cílem je maximalizovat pozitivní události a minimalizovat důsledky nepříznivých událostí. Mezi hlavní procesy patří:

- Identifikace rizika – Určení, která rizika mohou postihnout projekt, jejich dokumentace a charakteristika.
- Kvantifikace rizika – Posouzení a interakce rizik, které by mohly mít vliv na výsledek projektu.
- Odpovědnost za rizika – Definice a vylepšení kroků pro eliminování hrozeb.
- Kontrola rizik – Reakce na změny v riziku v průběhu projektu.

Různé aplikační oblasti často používají různé názvy pro popsání procesů. Například:

- Identifikace rizik a kvantifikace rizik jsou někdy považovány za jeden proces a kombinovaný proces může být nazýván analýza či posouzení rizik.
- Odpovědnost za rizika je někdy nazýváno jako plánování reakce nebo snižování rizik.
- Odpovědnost za rizika a kontrola rizik jsou někdy považovány za jeden proces a tento kombinovaný proces může být nazýván řízení rizik (2).



Organigram č. 8 - Projektový management rizika, Zdroj: (2)

2.1.9 Projektový management zadávání veřejných zakázek

Projektový management zadávání veřejných zakázek zahrnuje procesy vedoucí k pořízení zboží a služeb od výkonné, prosperující organizace. Pro zjednodušení bude výrobek či služba v jednotném či množném čísle označována jako „produkt“.

Mezi hlavní procesy patří:

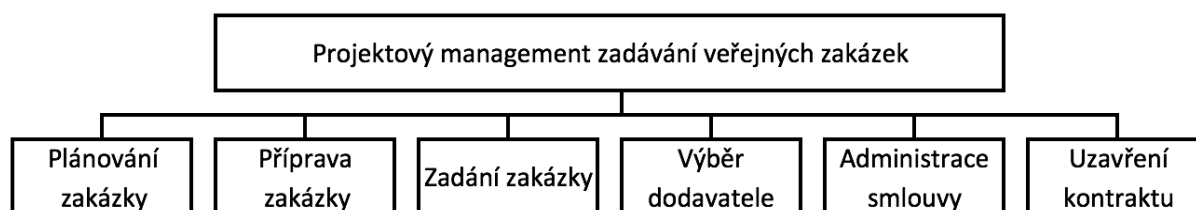
- Plánování zakázky – Určení toho, co pořídit a kdy.
- Příprava zakázky – Shromažďování požadavků na produkty a identifikace potencionálních zdrojů.
- Zadaní zakázky – Získání nabídek.
- Výběr dodavatele – Vyhodnocení a výběr z potencionálních dodavatelů.
- Administrace smlouvy – Určení a specifikace vztahů a povinností mezi prodávajícím a kupujícím.
- Uzavření kontraktu – Uzavření a vypořádání smlouvy.

Projektový management zadávání veřejných zakázek je diskutován z pohledu kupujícího v nákupně - prodejním vztahu. Vztah kupujícího s prodávajícím může existovat na mnoha úrovních v rámci jednoho projektu. V závislosti na oblasti poskytovaného produktu může být prodávající nazýván jako zhotovitel, příkazník nebo poskytovatel.

Prodávající bude obvykle řídit svoji práci jako projekt. V těchto případech:

- Kupující se stává zákazníkem a je tudíž klíčovým účastníkem pro prodávajícího.
- Projektový tým prodávajícího se musí zabývat všemi procesy řízení projektů, nejen těmi z této oblasti působení.
- Termín a forma smlouvy se stala klíčovým vstupem pro mnoho procesů prodávajícího. Smlouva může ve skutečnosti obsahovat vstup (hlavní výstupy, klíčové milníky, nákladové cíle) nebo může limitovat možnosti projektového týmu (schválení projektového týmu kupujícím je často požadováno u projektů související s designem).

Tato kapitola předpokládá, že prodávající je externí realizační organizace. Velká část zmíněného však platí rovněž pro formální dohody, které jsou uzavřeny s ostatními útvary prováděcí organizace. Když se jedná o neformální dohody, postupy popsané v projektovém managementu lidských zdrojů a projektovém managementu komunikace jsou aplikovány více (2).



Organigram č. 9 - Projektový management zadávání veřejných zakázek, Zdroj: (2)

2.2 Kritické faktory úspěchu projektu

Manažer projektu bude považovat svoji práci za dobře odvedenou, pokud byl projekt dokončen včas, splnil věcné a kvalitativní požadavky, dosáhl předpokládaných nákladů, uspokojil zejména svého investora a byly zachovány dobré vztahy mezi zúčastněnými stranami. Tyto parametry jsou tradičně základní pro měření úspěchu nebo neúspěchu projektu. Velmi důležité období projektu je jeho realizační fáze, kdy je v přímém kontaktu hlavně projektový manažer a generální dodavatel. Další osoby

mohou mít v průběhu realizace nepatrně jiné názory na konečný úspěch či neúspěch projektu. Projekt, který je dokončen včas, v souladu se specifikací, v očekávané kvalitě a financích by mohl dodavateli přinést zisk, dobrou reklamu a spokojenost z dobře odvedené práce. Nicméně, pokud zákazník zjistí dodatečné chyby a zároveň projekt neprodukuje očekávanou návratnost investice, bude tento výsledek považovat za selhání. Každá zúčastněná strana projektu může mít své vlastní, naprosto odlišné parametry pro měření úspěšnosti projektu (1).

2.2.1 Věcné cíle

Při přípravě projektu by měly být jasně stanoveny jeho věcné cíle, tedy to, čeho by mělo být po dokončení projektu dosaženo a jakým způsobem. Mezi věcné cíle může patřit:

- Stavba/Rekonstrukce
- Nákup interiérového vybavení
- Nákup hardware/software
- Vytvoření funkčního celku
 - Pronájem
 - Prodej
- a další

Jedním z faktorů úspěchu projektu je dosažení jeho věcných cílů.

2.2.2 Časové cíle

Skutečný postup se musí shodovat nebo musí překonávat postup plánovaný. Všechny významné fáze projektu se musí uskutečnit nejpozději do jejich stanovených termínů tak, aby neměly za následek ohrožení plánovaného termínu dokončení projektu.

Pozdní dokončení projektu není příjemné pro žádnou ze zainteresovaných stran. Neschopnost dodržet slibované termíny zhoršuje pověst a postavení zhotovitele na trhu. Dále, pokud projekt využívá zdroje k dosažení cíle po překročení plánovaného termínu, může tím narušit další projekty, které jsou v realizaci nebo mají na projekt navázat.

Běžné riziko projektů je neschopnost začít realizovat v určeném čase. Velké prodlevy mohou být způsobeny otálením, právními a plánovacími problémy, nedostatkem informací, nedostatkem finančních prostředků nebo jiných zdrojů a spoustou dalších

důvodů. Všechny tyto faktory může projektový manažer ovlivnit a měl by je včas předvídat a předejít tak neřešitelným či obtížně řešitelným situacím.

U projektů, které nezačnou v plánovaný čas, nelze zpravidla očekávat jejich včasné dokončení (1).

2.2.3 Ekonomické cíle

Každý projekt by měl být kontrolován podle detailního rozpočtu, který je přílohou smlouvy o dílo a snahou je vždy dosáhnout jeho nepřekročení. Nedokončení prací obsažených ve schváleném rozpočtu může znamenat snížení zisků a prodloužení doby návratnosti investice, v krajních případech může dojít i k vážnějším dopadům. Většina projektů je realizována za účelem zisku, a to buď ihned po jeho dokončení nebo později v průběhu jeho životního cyklu. Nicméně existuje mnoho projektů, kde není počátečním cílem zisk. Mezi takové projekty patří:

- Vědecké výzkumné programy
- Charitativní projekty – s očekáváním/snahou získat finanční prostředky
- Lokální či národní vládní projekty, financované z veřejných finančních prostředků
- Ostatní práce prováděné neziskovými organizacemi

Avšak i u projektů bez počátečního cíle zisku je kladen přísný důraz na kontrolu nákladů a finanční řízení je velmi důležité. Projekty, kde jsou předčasně vyčerpány veškeré finanční prostředky musí být vesměs ukončeny před jejich dokončením. V extrémních případech mohou nadměrné výdaje vést ke krachu odpovědné organizace (1).

2.2.4 Kvalitativní cíle

Kvalita je často nazývána také jako výkonnostní cíl projektu. Obecné porozumění kvalitě výrobku či projektu vyvolává specifické myšlenky. Vnímané charakteristiky kvality budou záviset na druhu produktu či projektu a zde je několik příkladů:

- Kvalita přinejmenším rovna specifikaci
- Selhání spolehlivosti
- Nízké náklady na provoz a údržbu
- Pohodlí a příjemné dopady na lidské smysly (zrak, čich, chuť, sluch)
- Šetrnost k životnímu prostředí

Developerské projekty, jako produkty pro své zákazníky musí splňovat příslušné právní předpisy. Návrh konstrukce a následná realizace má vytvořit produkt, který je bezpečný, spolehlivý a přitažlivý pro zákazníka.

Pokud má projekt za úkol reorganizaci společnosti, přesunu sídla a instalaci nových IT systémů, musí vše fungovat dle očekávání a musí vést k produktivitě a uspokojení zaměstnanců.

Ve zpracovatelském průmyslu a u průmyslových projektů, bylo za hlavní subjekt odpovídající za kvalitu považováno oddělení pro kontrolu kvality. Velký důraz byl kladen na odhalení chyb, jejich opravě a neopakování se. Stále více organizací se v posledních letech věnuje celkovému řízení kvality. V projektovém managementu kvality je proces řízení kvality zakomponován do všech procesů a odpovědnost za kvalitu je rozdělena mezi všechny pracovníky organizace. Úloha kvality je značně rozšířena u průmyslových projektů, ale je stejně důležitá v odvětví služeb či jiných podnikatelských činnostech. Řada norem ISO 9000 je přijímána jako základna pro návrh, implementaci, provoz a efektivní řízení jakosti s konečným cílem vytvořit kvalitní kulturu v celé organizaci. Tyto normy dávají návod pro schopnost výroby či distribuci produktů v souladu se všemi předpisy a potřebami zákazníka (1).

2.2.5 Spokojenost investora

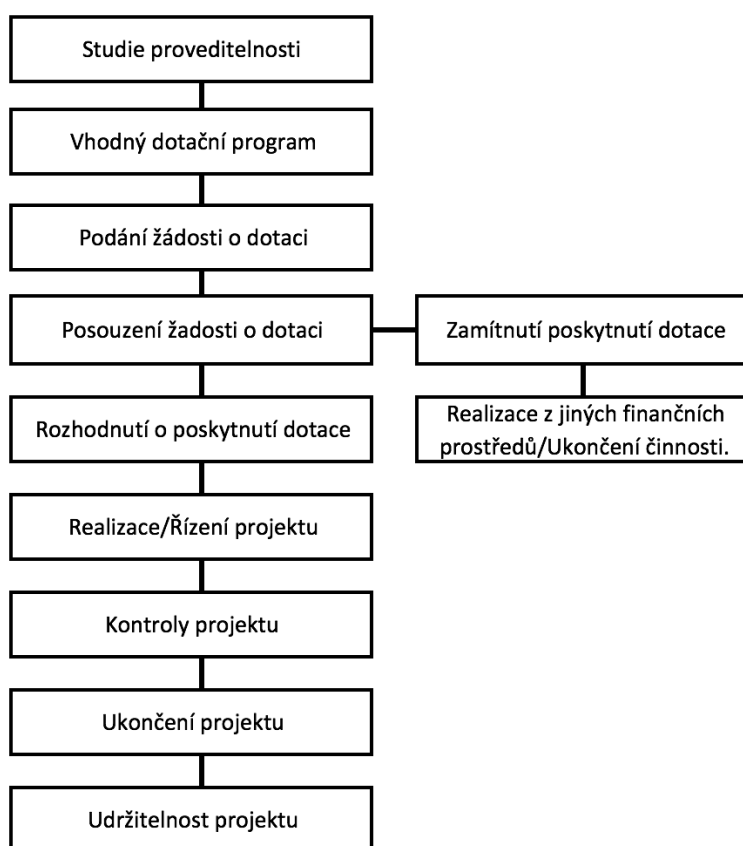
Cílem projektového managementu je řídit každý projekt tak, aby dosáhl úspěšného dokončení, což znamená splnit věcné, časové, ekonomické a kvalitativní cíle projektu, ve snaze o zachování dobrých vztahů mezi jeho účastníky. Splnění těchto cílů následně vede k naprosté spokojenosti investora. Pro splnění cíle spokojenost investora, nemusí být vždy splněny všechny výše uvedené cíle projektu v plné míře, nicméně odklonění není nikdy žádoucím prvkem.

2.2.6 Zachování dobrých vztahů mezi všemi účastníky projektu

Pro úspěšné dokončení projektu a splnění jeho cílů je důležité vyvinout maximální snahu o zachování dobrých vztahů mezi účastníky projektu jak v jeho samotném průběhu, tak po jeho dokončení. Tato snaha je závislá na vzájemné toleranci, úctě a respektování názorů zúčastněných stran. Pro eventuální další spolupráci či případné reference je tento cíl velmi důležitý a jeho dosažení je prospěšné i po etické stránce.

3 Příprava a realizace projektů financovaných z Operačních programů Evropské unie

Na začátku přípravy projektu musí být jasně stanoveny jeho cíle, na základě kterých bude projekt připraven k realizaci, potažmo Žádosti o dotaci. U dotačních programů je považováno za první fázi projektu definice jeho zadání, která vede ke stanovení cílů a dále k Žádosti o dotaci, tedy dosažení finanční podpory, bez které projekt není možné realizovat. Žadatel na základě svých požadavků sestaví studii proveditelnosti, od které se odvíjí výběr vhodného dotačního programu, podání žádosti o finanční podporu a její vyhodnocení.



Organigram č. 10 - Příprava a realizace stavebních projektů financovaných z Operačních programů, Zdroj: (3), Autor

3.1 Studie proveditelnosti

Tento dokument představuje vizi, tedy čeho se chce dokončením projektu dosáhnout a co realizace projektu přinese. Projektový záměr by měl obsahovat následující kapitoly:

- Název projektu.
- Zadavatel a partneři projektu – Žadatel o finanční podporu a projektoví partneři nezbytní v souvislosti s dosažením cílů, finanční podporou apod.
- Cíl projektu - Čeho se chce za požadované finance dosáhnout.
- Místo a doba realizace.
- Předmět, tedy věcná náplň projektu.
- Stavebně technické řešení projektu – Pouze potřebné dokumenty pro podání žádosti o dotaci.
- Dopady projektu – Vliv a dopady projektu na okolní prostředí a obyvatelstvo.
- Lidské zdroje - Management projektu.
- Rozpočet - Finanční plán.
- Harmonogram projektu.
- Udržitelnost projektu/Provozní fáze projektu – Minimální doba, po kterou musí projekt sloužit zamýšlenému účelu.

Všechny kapitoly studie proveditelnosti by měly být zpracovány velmi důkladně, jelikož uvedené údaje jsou závazné a po podání žádosti o finanční podporu neměnné. Pro úspěšné dokončení a hladký průběh projektu je nutné tyto údaje dodržet. Při tvorbě tohoto klíčového podkladu pro získání finanční podpory je žadatel v nevědomosti, zda finanční podporu získá či nikoliv. Často se tedy na přípravné fázi šetří finanční prostředky žadatele, což má následně nemalý dopad na výsledek a průběh projektu. V opačném případě se může stát, že jsou vynaloženy nemalé finanční prostředky na tvorbu projektové dokumentace, která musí být zpravidla minimálně ve stavu dokumentace pro územní rozhodnutí a celkovou perfektní přípravu projektu, který je následně zamítnut, v tomto případě se jedná o utopené náklady.

Studii proveditelnosti společně s dalšími formálními administrativními podklady určenými řídicím orgánem jako je například potvrzení o bezdlužnosti, trestní bezúhonnost, posouzení vlivu na životní prostředí a další, odevzdá žadatel při žádosti o dotaci (9, 18).

3.2 Nalezení vhodného dotačního programu

Podle cíle projektového záměru je nutné vyhledat vhodný dotační program pro podání žádosti o finanční podporu. Dotační programy jsou k nahlédnutí na webových stránkách Evropských strukturálních a investičních fondů, kde jsou popsány a je zde uvedeno, k financování jakých typů projektů jsou jednotlivé dotační programy určeny.

3.3 Podání žádosti o dotaci

Žádost o dotaci administruje žadatel či externí společnost najatá žadatelem a předkládá ji s cílem získat finanční podporu v rámci operačního programu pro předkládaný projekt. Žádost musí být zpracována v souladu s podmínkami operačního programu, jelikož představuje klíčový dokument, který rozhodne, zda bude žadatel se svou žádostí úspěšný či nikoliv. Jako podklad pro formální tvorbu žádosti jsou dostupné manuály, příručky či metodické pokyny dostupné na webových stránkách. Dále je možné využít konzultace s odbornými pracovníky Ministerstva pro místní rozvoj, či semináře týkající se správného postupu podání žádosti o dotaci.

Žadatel o dotaci musí vždy vyčkat na otevření výzvy pro jeho projektový záměr. Tuto informaci získá na internetových stránkách Evropských strukturálních a investičních fondů, kde je uveden harmonogram jednotlivých výzev, avšak přesný termín výzvy není stanoven, tudíž se mohou projekty odkládat o nepředvídatelný časový úsek. V dané výzvě jsou vždy uvedeny podmínky pro předložení žádosti o podporu, pro které typy oblastí je určena, její délka, míra podpory atd. Žádosti jsou podávány do určeného termínu prostřednictvím elektronického systému MS 2014+ či jiného systému, určeného pro aktuální programové období (3). Samotný průběh administrace žádosti o dotaci je složitý a žadatel jí musí věnovat neúměrné množství času, na úkor studie proveditelnosti a finančního plánu, které jsou pro projekt klíčové.

3.4 Posouzení žádosti o dotaci

Podané žádosti o dotaci vyhodnocuje řídicí orgán nebo jím pověřená instituce. Žádosti jsou posuzovány dle hodnotících kritérií, které jsou součástí dané výzvy. V příručce pro žadatele jsou dostupné další informace o průběhu hodnocení jako je například doba procesu hodnocení nebo podmínky pro splnění hodnotících kritérií.

Oproti programovému období 2007 - 2013, kdy nebylo možné se po vydání negativního výsledku odvolat, došlo v programovém období 2014 - 2020 k několika změnám. Bylo sjednoceno hodnocení všech programů, byly použity nástroje pro větší transparentnost procesu, přibyla možnost odvolání v případě negativního výsledku hodnocení. Tyto faktory vedou k větší míře kvality hodnocení a současně většímu tlaku na hodnotitele.

Výsledkem posouzení žádosti o dotaci je:

- Rozhodnutí o poskytnutí dotace
- Zamítnutí poskytnutí dotace (3)

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Karmelitská 7, 118 12 Praha 1 – Malá strana, Česká republika


č.j.: MSMT-3375/2014-6
V Praze dne 02 -09- 2014

ROZHODNUTÍ O POSKYTNUTÍ DOTACE
z Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace
č. 0342/16/01

(dále jen „Rozhodnutí“)

Registrační číslo projektu:	CZ.1.05/4.1.00/16.0342
Název projektu:	VIA LUCIS
Číslo a název Výzvy:	Výzva 3.4 Podpora infrastruktury pro výuku spojenou s výzkumem
Prioritní osa OP VaVpl:	Prioritní osa 4 – Infrastruktura pro výuku na vysokých školách spojenou s výzkumem
Název příjemce dotace:	Univerzita Karlova v Praze
Sídlo příjemce dotace:	Ovocný trh 560/5, 110 00 Praha 1
Identifikační číslo příjemce dotace:	00216208

Řídící orgán OP VaVpl
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Podpis: 

Jméno: PhDr. Marcel Chládek, MBA

Funkce: ministr - 2. 09. 2014

Datum:

Obrázek č. 1 – Rozhodnutí o poskytnutí dotace – realizace projektu VIA LUCIS, Zdroj: (4)

Na základě kladného rozhodnutí se pokračuje v realizaci projektu. V opačném případě je nutná realizace z vlastních či jiných finančních prostředků nebo je činnost na projektu zastavena.

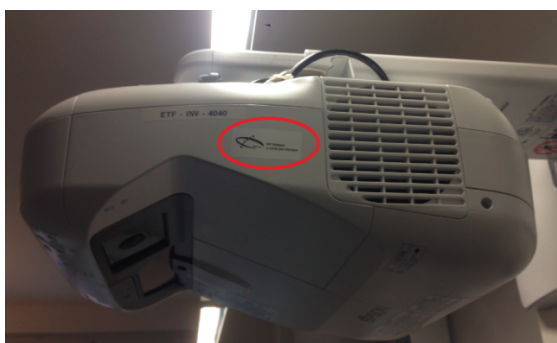
3.5 Realizace stavebních projektů

Po úspěšném získání dotace je mezi příjemcem a poskytovatelem podepsána smlouva, stanovující podmínky realizace projektu. Jedná se zejména o:

- Pravidla pro výběr dodavatelů - Při realizaci výběrových řízení a výběru dodavatelů pro realizaci projektu musí příjemce finanční podpory dbát na pravidla určená řídicím orgánem společně s pravidly Univerzity Karlovy a Zákonu o veřejných zakázkách.
- Povinnou publicitu - Veškeré dokumenty, reklamní předměty, letáky apod. týkající se probíhajícího projektu musí dodržovat a respektovat formu určenou řídicím orgánem.



Obrázek č. 2 - Ukázka označení dokumentů pro dodržení pravidel pro publicitu, Zdroj: (5)



Obrázek č. 3 - Ukázka označení pořízeného vybavení prvky povinné publicity, Zdroj: (6)

- Zásady pro vedení a uchování dokladů - Doklady týkající se projektu musí být uchovány v místě jeho realizace a to po nejméně po dobu jeho udržitelnosti.
- Komunikace s řídicím orgánem - Administrace Monitorovacích zpráv a Žádostí o platbu dle stanoveného harmonogramu.

- Zásady pro administraci změn - Přesuny financí ve schváleném rozpočtu, změny způsobené nepředpokládanými okolnostmi.
- a další (3).

3.5.1 Řízení projektu

V průběhu řízení a realizace projektů se hlavní činnosti dělí na několik částí.

- Výběrová řízení (dále jen „VŘ“) - Projektový tým ve spolupráci s advokátní kanceláří.
 - Příprava - Zadávací dokumentace, technická specifikace, návrh SoD a dalších dokumentů.
 - Realizace - Administrace profilu zadavatele.
 - Vyhodnocení - Administrace, určení komise pro otevírání obálek.
 - Kompletace dokladů z celého průběhu VŘ pro kontrolu řídicího orgánu.
- Řízení lidských zdrojů
 - Příjemce finanční podpory – Děkan, Proděkan pro rozvoj, Ředitel knihovny případně další.
 - Projektový tým - Projektový manažer, Asistent projektového manažera, Finanční manažer.
 - Externí služby - Advokátní kancelář, TDO (Technický dozor objednatele), Autorský dozor/HIP (Hlavní inženýr projektu).
 - Generální dodavatel stavby
 - Ostatní dodavatelé – HW (Hardware), SW (Software), Interiérové vybavení atd.
- Komunikace s řídicím orgánem
 - Monitorovací zprávy - Zpráva za určené období shrnující stav projektu doplněná o přílohy uvedené ve smlouvě mezi příjemcem a poskytovatelem finančních prostředků. Jedná se například o doklady z průběhu jednotlivých VŘ.
 - Žádosti o platbu - Podává se s monitorovací zprávou a žádá se v ní o proplacení již profinancovaných finančních prostředků.
 - Administrace změn projektu

- Administrativní činnost
 - Archivace dokladů
 - Vedení požadovaných dokumentů - Pracovní výkazy, předávací protokoly atd.
 - Vedení účetnictví
 - Publicita projektu - Webové stránky, veškeré dokumenty a další.
 - Evidence majetku - Každá věc pořízena v rámci projektu, musí být označena štítkem a logem dle pravidel povinné publicity.

pro uchazeče | kontakty | katedry | knihovna | výukový portál | vyhledávání | univerzitní stránky | mapa |

Root » Projekt VIA LUCIS

Struktura a adresář fakulty **Název projektu: VIA LUCIS**

Aktuality Druh projektu: Zlepšení infrastruktury pro výzkum a výuku na Evangelické teologické fakultě Univerzity Karlovy v Praze.

O fakultě Číslo a název prioritní osy: Prioritní osa 4 – Infrastruktura pro výuku na vysokých školách spojenou s výzkumem.

Úřední deska Registrační číslo projektu: CZ.1.05/4.1.00/16.0342

Studium Datum zahájení a ukončení realizace projektu: 1. 10. 2014 – 31. 12. 2015

Příjmací řízení Informace o průběhu projektu:

Věda a výzkum

- 4. 11. 2014 - předání stavebního firmě SP spol. s r.o.
- 4. 11. 2014 – zahájení stavebních prací.

Ekonomické odd.

- 19. 12. 2014 - dokončení rekonstrukce střešy
- 9. 1. 2015 - uvedení velkoplošných skenerů do provozu
- 19. 1. 2015 - dokončena instalace rozšíření knihovnických regálů v knihovně
- 19. 1. 2015 - dokončena instalace posuvných knihovnických regálů v 3. PP
- aktuellně probíhá zkoušební provoz centra digitalizace
- 16. 2. 2015 - dokončena dodávka RFID a uvedení systému do provozu
- 20. 2. 2015 - dokončena výměna podlahových krytín v 2.NP
- 27. 2. 2015 - dokončena sanace obvodových stěn v knihovně
- 3. 3. 2015 - dokončena 1. etapa stavebních prací - rekonstrukce 6.NP
- 4. 3. 2015 - dokončena výměna podlahových krytín v 1.NP - studovna

Zahraniční odd.

- březen, duben - přesun pracovníků do zrekonstruovaného 6.NP
- 5. 5. 2015 - dokončena dodávka interiérového vybavení
- 7. 5. 2015 - dokončena výměna podlahové krytiny v knihovně
- 18. 5. 2015 - dokončen nákup datových úložišť
- 9. 7. 2015 - dokončena rekonstrukce 4.NP
- srpen 2015 - nákup částí vybavení do knihovny a učeben
- srpen 2015 - podepsána smlouva s dodavatelem Konverzního modulu

Akademický senát

Časopisy

Studentský farář

Odkazy

Poradenské a informační služby

Přístup k emailu

Studijní informační systém

Kalendář

Projekt VIA LUCIS

Vyhledávání

Financování:

- 17 333 803,16 Kč (celková výše dotace)
- 14 733 732,68 Kč (85% dotace z prostředků EU)
- 2 600 070,48 Kč (15% dotace ze státního rozpočtu)
- 20 128 433,00 Kč (celkové náklady na projekt)

Projektový záměr:

- Rekonstrukce knihovny,
- vybavení knihovny moderní digitalizační a registrační technikou,
- vybavení DVT potřebným HW i SW pro konverzi tisků a jejich archivaci,
- rekonstrukce pracoven a učeben,
- vybavení učeben moderní IC technikou,
- další navazující úpravy pro zlepšení hygienických i pracovních podmínek, které posunou technické zabezpečení digitalizace knižního fondu na Univerzitě Karlově a v návaznosti i výzkum a výuku na ETF UK na úroveň skutečně světového standardu.

Cíle projektu:

- Výbudování Centra digitalizace – technologické základy pro digitalizaci knihovnických tisků využitelné všemi fakultami a součástí Univerzity Karlovy i s externími zájmy,
- zlepšení infrastruktury pro výzkum a výuku na Evangelické teologické fakultě Univerzity Karlovy v Praze, zveřejnění výuky spojené s výzkumem na EVT UK prostřednictvím využití této infrastruktury,
- posílení pozitivních dopadů realizace OP VaVpI v regionech Konvergence šířením dosažených poznatků prostřednictvím absolventů Univerzity a vytvářením pozitivní sociální atmosféry pro realizaci inovativních transferů technologií,
- umožnění následné realizace komerčních aktivit využívajících vybudované infrastruktury.

Hlavním obecným záměrem projektu je šíření světa poznání v dané oblasti do regionu Konvergence, proto byl pro projekt zvolen poetický název VIA LUCIS, symbolizující rovněž dlouhou tradici českého protestantismu v šíření vzdělanosti.

Fotografie z průběhu realizace projektu: informační panel; nová střeš; regály v knihovně; skener z zrekonstruovaného 6NP; chodba; místnost; umyvadlo; sprcha; WC; pohledy do nových kanceláří: první, druhý, třetí, čtvrtý

pohledy do zrekonstruovaného 4NP: první, druhý, třetí, čtvrtý

fotografie ze slavnostního otevření zrekonstruovaných prostor 2. 10. 2015: první, druhá, třetí

fotografie pořízené technikou: čistíčky vzduchu, elektrifikace stolků, informační kiosky, interaktivní tabule, telefony

fotografie trvalé informační tabulky

tisková zpráva o ukončení projektu

Více o Operačním programu Výzkum a vývoj pro inovace můžete nalézt na internetových stránkách: www.msmt.cz/strukturalni-fondy-op-vavpi.

Článek na iForum - časopisu Univerzity Karlovy: <http://forum.cuni.cz/IFORUM-15434.html>

Tisková zpráva: Ministerstvo školství finančně podpoří rozvojové plány Univerzity Karlovy.

Obrázek č. 4 - Ukázka webových stránek projektu VIA LUCIS, Zdroj: (7)

3.5.2 Kontroly projektu

Kromě kontroly administrativní činnosti musí příjemce dotace počítat také s kontrolou na místě realizace projektu. Kontrolou prochází nejčastěji fyzický stav projektu, tedy je-li realizováno dle harmonogramu, a zda je vše v souladu s projektovou dokumentací. Dále se kontrola zabývá čerpáním financí v souladu s podmínkami řídicího orgánu, správnou a dostatečnou archivací dokladů atd. Z průběhu kontroly je vždy sepsán protokol, který shrne nedostatky a uvede opatření, jakým způsobem nedostatky odstranit. Tímto protokolem by se příjemce dotace měl řídit a v co nejkratším časovém horizontu nedostatky odstranit, jinak se vystavuje riziku udělení sankcí. Pro hladký průběh kontrol, je dobré mít veškeré dokumenty spojené s projektem na jednom místě, tedy na místě jeho realizace (3).

3.5.3 Ukončení projektu

Projekt je ukončen odevzdáním Závěrečné monitorovací zprávy, která by měla konstatovat kompletní dokončenost věcné náplně projektu, společně se splněním jeho cílů. Pokud tahle skutečnost není splněna, řídicí orgán vyvodí patřičné důsledky, které jsou zpravidla krácení finanční podpory či její plné odnětí.

Pokud je v průběhu projektu zjištěna situace, že není možné projekt dokončit v jeho řádném termínu, je nutné tuto skutečnost řádně odůvodnit, předložit finanční dopady a podat žádost na řídicí orgán o posun termínu dokončení. Posun data ukončení projektu je také možné při dodržení pravidla 3E (hospodárnost, efektivita, účelnost) a z důvodu nepředvídatelných okolností, mezi které patří například:

- Vyšší moc – Přírodní katastrofy.
- Prodleva při čekání na vyjádření soudu či Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.
- Zdržení zaviněné nezúčastněným subjektem – Zpoždění dodávek dodavatele.

V případě nutnosti posunu dokončení projektu za datum 31. 12. 2015, což je datum ukončení programového období, je tento posun možný, avšak veškeré výdaje realizované po tomto datu financuje příjemce finanční podpory (19).

Posun termínu dokončení tedy možný je, nicméně jde o proces, který je administračně i časově velmi náročný, má dopady do finančního plánu a závěrečné rozhodnutí o jeho prodloužení není v žádném případě jisté. Snažíme se tedy tomuto úkonu při realizaci projektu vyhnout a veškeré možné okolnosti vedoucí k posunu

termínu předvídat a eliminovat při přípravě projektu. Řádné ukončení projektu plynule přechází do fáze jeho udržitelnosti.

3.5.4 Udržitelnost projektu

Nejčastější doba udržitelnosti je u projektů pět let, to znamená, že po dobu pěti let od jeho ukončení musí být projekt funkční a sloužit svému účelu, ke kterému byl realizován, dále nesmí dojít ke změně ve vlastnictví pořízeného majetku. Po dobu udržitelnosti se musí psát roční souhrnné zprávy o tom, v jakém stavu se projekt nachází a jaké má výsledky. V tomto období je nutno počítat s kontrolami ze strany řídicího orgánu. V případě neschopnosti zajistit udržitelnost projektu mohou přijít ze strany řídicího orgánu sankce, požadavek na vrácení části finanční podpory či v krajním případě odejmutí celé poskytnuté částky. Udržitelnost projektu vypovídá o kvalitní přípravné fázi ještě před podáním samotné žádosti o dotaci (3).

4 Operační programy Evropské unie

Od vstupu České republiky do Evropské unie dne 1. 5. 2004 vznikly tři programové období v letech 2004 - 2006, 2007 - 2013 a 2014 - 2020. V každém programovém období vznikají operační programy, které poskytují finanční podporu různým odvětvím. V této diplomové práci se budeme nejvíce zabývat programovým obdobím v letech 2007 - 2013, konkrétně Operačním programem Výzkum a vývoj pro inovace, jelikož z něj byl financován projekt „VIA LUCIS“, kterému se budeme dále věnovat podrobněji (3).

4.1 Dotace

Dotace je v ekonomii považována za peněžitý dar, který může poskytnout stát, územněsprávní celky (v České republice kraje, obce nebo městské části) či Evropská unie a jsou využívány zejména pro zvyšování kvality života obyvatel a rozvoj kultury, sportu, vzdělávání, sociálních služeb, zdravotnictví, ochrany životního prostředí a dalších (13). Zvyšováním kvality života se myslí zejména budování veřejné infrastruktury, parků, bezbariérových přístupů, revitalizace a ozelenění veřejného prostranství nebo například zvyšování kvality služeb či zavádění nových služeb. Příjemcem dotace, tedy tím, kdo nemá dostatek vlastních prostředků pro realizaci svého projektového záměru, mohou být fyzické či právnické osoby, obce, kraje, ministerstva, neziskové organizace, výzkumná centra a další. Příjem dotace bývá také často spojen s finanční spoluúčastí příjemce, která se liší v závislosti na dotačním programu a předmětu žádosti, který je vždy vyhodnocován poskytovatelem dotace (3).

4.2 Příklady Operačních programů pro financování projektů z Evropské Unie

Financování projektů z prostředků Evropské unie přináší do České republiky velké množství financí, za pomoci kterých je zvyšována kvalita životní úrovně obyvatel (3).

4.2.1 Operační programy v programovém období 2007 - 2013

V tomto programovém období bylo vypsáno 8 tématických operačních programů. Pro tyto programy bylo přiděleno v daném období 21,23 miliard eur, což je přibližně 573 miliard korun českých. Mezi další operační programy patří například regionální operační programy a další, kterými se v této práci zabývat nebudeme (3).

Název Operačního programu	Řídící orgán
OP Doprava	Ministerstvo dopravy
OP Životní prostředí	Ministerstvo životního prostředí
OP Podnikání a Inovace	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OP Výzkum a vývoj pro inovace	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OP Lidské zdroje a nezaměstnanost	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Integrovaný operační program	Ministerstvo pro místní rozvoj
OP Technická pomoc	Ministerstvo pro místní rozvoj

Tabulka č. 1 - Tématické operační programy a jejich řídicí orgány, Zdroj: (3)

4.2.1.1 OP Doprava

Operační program Doprava (OP Doprava) cílí ke zlepšení kvality infrastruktury a vzájemné propojenosti železniční, silniční a říční dopravy v rámci tzv. transevropských dopravních sítí (TEN-T). Jde tedy o infrastrukturu, týkající se celého státu, v případě silniční infrastruktury jde o dálnice, rychlostní komunikace a silnice I. třídy. OP Doprava současně podporuje rozvoj a modernizace pražského metra.

Když vezmeme v úvahu finanční prostředky, je OP Doprava největším českým operačním programem. Celkově je na tento program vyčleněno 5,82 miliard eur (3).

„OP Doprava obsahuje 7 prioritních os rozdělujících operační program na logické celky, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny.

Prioritní osy jsou následující:

- Modernizace železniční sítě TEN-T
- Výstavba a modernizace dálniční a silniční sítě TEN-T
- Modernizace železniční sítě mimo síť TEN-T
- Modernizace silnic I. třídy mimo TEN-T
- Modernizace a rozvoj pražského metra a systémů řízení silniční dopravy v hl. m. Praze

- Podpora multimodální nákladní přepravy a rozvoj vnitrozemské vodní dopravy
- Technická pomoc“ (3)

4.2.1.2 OP Životní prostředí

Operační program Životní prostředí (OP Životní prostředí) cílí na zvýšení kvality životního prostředí, což má přímý vliv na zdraví obyvatelstva. Zabývá se a řeší zejména stav ovzduší, vody, půdy, problematiku odpadů a průmyslového znečištění, podporuje péči o krajinu a snaží se nalézt způsob ke stále většímu využívání obnovitelných zdrojů energie a budování infrastruktury pro environmentální osvětu.

Pro OP Životní prostředí je možné počítat celkově s 4,92 miliardy eur z veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku (3).

„OP Životní prostředí obsahuje 8 prioritních os rozdělující operační program na logické celky, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny.

Prioritní osy jsou následující:

- Zlepšování vodohospodářské infrastruktury a snižování rizika povodní
- Zlepšování kvality ovzduší a snižování emisí
- Udržitelné využívání zdrojů energie
- Zkvalitněné nakládání s odpady a odstraňování starých ekologických zátěží
- Omezování průmyslového znečištění a snižování environmentálních rizik
- Zlepšování stavu přírody a krajiny
- Rozvoj infrastruktury pro environmentální vzdělávání, poradenství a osvětu
- Technická pomoc“ (3)

4.2.1.3 OP Podnikání a inovace

Operační program Podnikání a inovace (OPPI) se zabývá podporou rozvoje podnikatelského prostředí, s cílem přenosu výsledků výzkumu a vývoje do podnikatelské praxe.

Pomocí OP Podnikání a inovace lze získat podporu při zakládání nových firem nebo při rozšiřování či rozvoji firem stávajících. Podpora je zejména v oblastech inovačního potenciálu, využívání moderních technologií a obnovitelných zdrojů energie. Zkvalitnění infrastruktury, služeb pro podnikání, navazování spolupráce mezi podniky a vědeckovýzkumnými institucemi, to je hlavním cílem tohoto OP.

Pro OP Podnikání a inovace je možné počítat celkově s 3,12 miliardy eur z veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku (3).

„OP Podnikání a inovace obsahuje 7 prioritních os rozdělující operační program na logické celky, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny.

Prioritní osy jsou následující:

- Vznik firem
- Rozvoj firem
- Efektivní energie
- Inovace
- Prostředí pro podnikání a inovace
- Služby pro rozvoj podnikání
- Technická pomoc“ (3)

4.2.1.4 OP Výzkum a vývoj pro inovace

Operační program Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVpl) cílí ke zlepšení kvality v oblasti výzkumu, vývoje a inovačního potenciálu v ČR. Tento cíl by měl být dosažen prostřednictvím vysokých škol, výzkumných institucí a jejich spolupráce se soukromým sektorem. Dále OP VaVpl zajišťuje podporu při pořízování vybavení výzkumných pracovišť a zvyšování kapacity pro vzdělávání absolventů maturitních oborů. Řídícím orgánem OP VaVpl je MŠMT.

Pro OP Výzkum a vývoj pro inovace je možné počítat celkově s 2,07 miliardy eur z veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku (3).

„OP Výzkum a vývoj pro inovace obsahuje 5 prioritních os rozdělující operační program na logické celky, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny.

Prioritní osy jsou následující:

- Evropská centra excelence

- Regionální VaV (Vědecká a výzkumná) centra
- Komercializace a popularizace VaV (Vědy a výzkumu)
- Infrastruktura pro výuku na vysokých školách spojenou s výzkumem a s přímým dopadem na nárůst lidských zdrojů pro výzkumné a vývojové aktivity
- Technická pomoc“ (3)

4.2.1.5 OP Lidské zdroje a zaměstnanost

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) se zabývá snižováním nezaměstnanosti pomocí aktivní politiky na trhu práce a profesního vzdělání. Dále se OP zaměřuje na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech.

Pro OP Lidské zdroje a zaměstnanost je možné počítat celkově s 1,88 miliardy eur z veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku (3).

„OP Podnikání a inovace obsahuje 6 prioritních os rozdělující operační program na logické celky, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny.

Prioritní osy jsou následující:

- Adaptabilita
- Aktivní politika trhu práce
- Sociální integrace a rovné příležitosti
- Veřejná správa a veřejné služby
- Mezinárodní spolupráce
- Technická pomoc“ (3)

4.2.1.6 OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost) cílí k modernizaci a celkovému zkvalitnění systémů základního, pomaturitního a dalšího vzdělávání. Jeho snahou je tyto systémy propojit a vytvořit komplexní systém, který by zaručoval kvalitnější podmínky pro celoživotní studium a zároveň zlepšil podmínky pro výzkum a vývoj.

Pro OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost je možné počítat celkově s 1,83 miliardy eur z veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku (3).

„OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost obsahuje 5 prioritních os rozdělující operační program na logické celky, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny.

Prioritní osy jsou následující:

- Počáteční vzdělávání
- Terciální vzdělávání, výzkum a vývoj
- Další vzdělávání
- Systémový rámec celoživotního učení
- Technická pomoc“ (3)

4.2.1.7 Integrovaný operační program

Integrovaný operační program (IOP) se zabývá řešením společných regionálních problémů v oblasti infrastruktury pro veřejnou správu, služby a územní rozvoj. Mezi hlavní zájmové oblasti patří rozvoj informačních technologií ve veřejné správě, zlepšování infrastruktury pro sociální služby, veřejné zdraví, služby zajišťující zaměstnanost a služby v oblasti bezpečnosti. Další zájmové oblasti se týkají prevence a řešení rizik, podpory cestovního ruchu, kulturního dědictví a zlepšování prostředí v městských částech.

Společný cíl všech oblastí zájmu je posílení veřejné správy, veřejných a navazujících služeb na území ČR s cílem zlepšit kvalitu života obyvatel a zvýšit atraktivitu ČR pro potenciální investory.

Pro Integrovaný operační program je možné počítat celkově s 1,62 miliardy eur z veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku (3).

„Integrovaný operační program obsahuje 6 prioritních os rozdělující operační program na logické celky, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny.

Prioritní osy jsou následující:

- Modernizace veřejné správy
- Zavádění ICT (Informační a komunikační technologie) v územní veřejné správě
- Zvýšení kvality a dostupnosti veřejných služeb
- Národní podpora cestovního ruchu
- Národní podpora územního rozvoje

- Technická pomoc“ (3)

4.2.1.8 OP Technická pomoc

Operační program Technická pomoc (OPTP) se zabývá podporou jednotného přístupu na národní úrovni, který má zajistit procesy efektivního řízení, kontroly, sledování a vyhodnocování realizace Národního strategického referenčního rámce (NSRR), který kontroluje a je nadřazen aktivitám politiky hospodářské a sociální soudržnosti v ČR v letech 2007 - 2013.

„OPTP doplňuje ostatní operační programy, které mají pro své efektivní řízení také prostředky na technickou pomoc. OPTP jim poskytuje technickou podporu a zajišťuje koordinovaný přístup při řízení operačních programů a zajišťuje realizaci aktivit souvisejících s řízením operačních programů s přesahem napříč všemi operačními programy, například zajištění publicity fondů EU na národní úrovni a u horizontálních témat.“ (3)

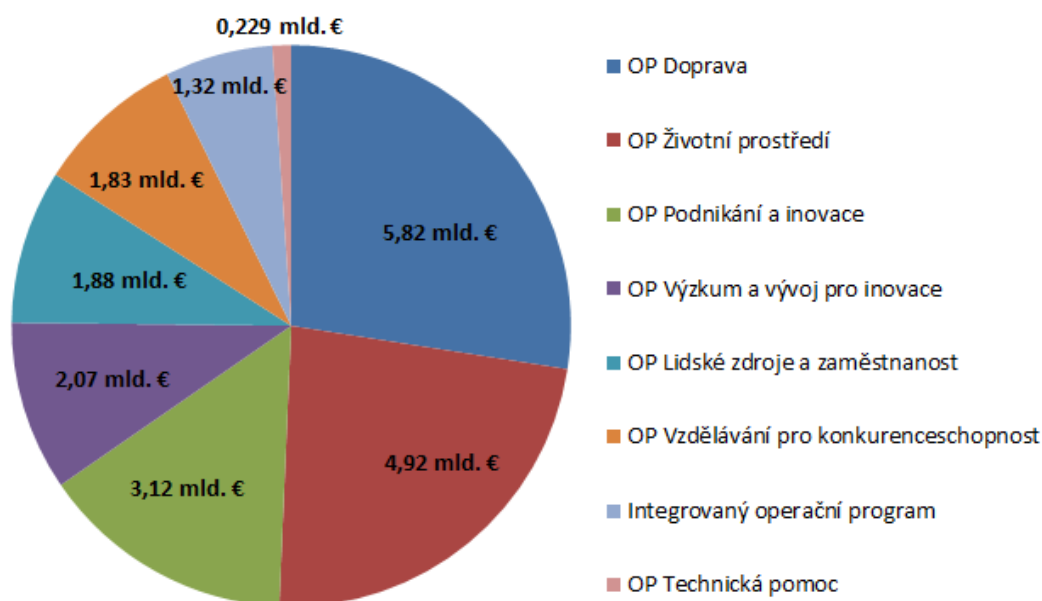
Pro OP Technická pomoc je možné počítat celkově s 0,229 miliardy eur z veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku (3).

„OP Technická pomoc obsahuje 8 prioritních os rozdělující operační program na logické celky, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny.

Obsah prioritních os je následující:

- Podpora řízení a koordinace
- Monitorování
- Administrativní a absorpční kapacita
- Publicita“ (3)

4.2.1.9 Rozdělení dotací EU pro jednotlivé operační programy



Graf č. 1 - Rozdělení dotací EU pro jednotlivé OP 2007 - 2013, Zdroj: (3)

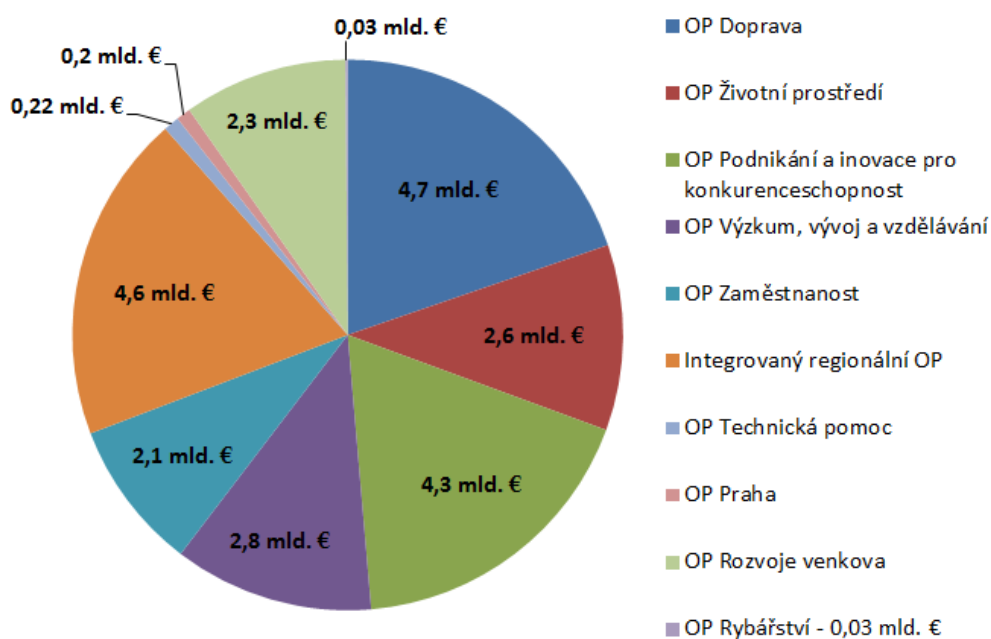
4.2.2 Operační programy v programovém období 2014 - 2020

V programovém období 2014 - 2020 došlo k nepatrným změnám ve složení operačních programů. Přibyly operační programy Rybářství, Praha a Rozvoj venkova, naopak v operačním programu Výzkum, vývoj a vzdělávání jsou zahrnuty dva operační programy z minulého programového období a to Výzkum a vývoj pro inovace a Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Pro Českou republiku byly vyčleněny prostředky ve výši téměř 24 miliard eur, což je přibližně 648 miliard korun českých. Skutečný stav čerpání těchto finančních prostředků k 30. 9. 2016 je 90,8 miliard korun českých tedy 14,01 % z celkově poskytnuté částky. Toto číslo není vzhledem k časovému horizontu programového období příliš lichotivé. Jinými programy určenými pro financování projektů se v této práci zabývat nebudeme.

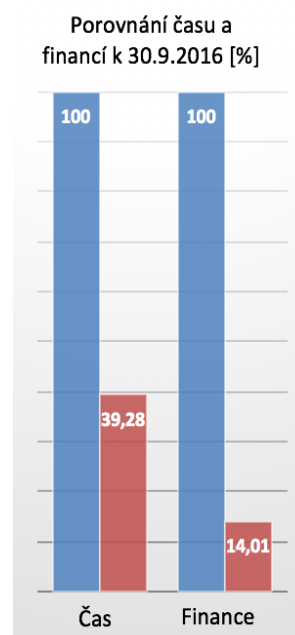
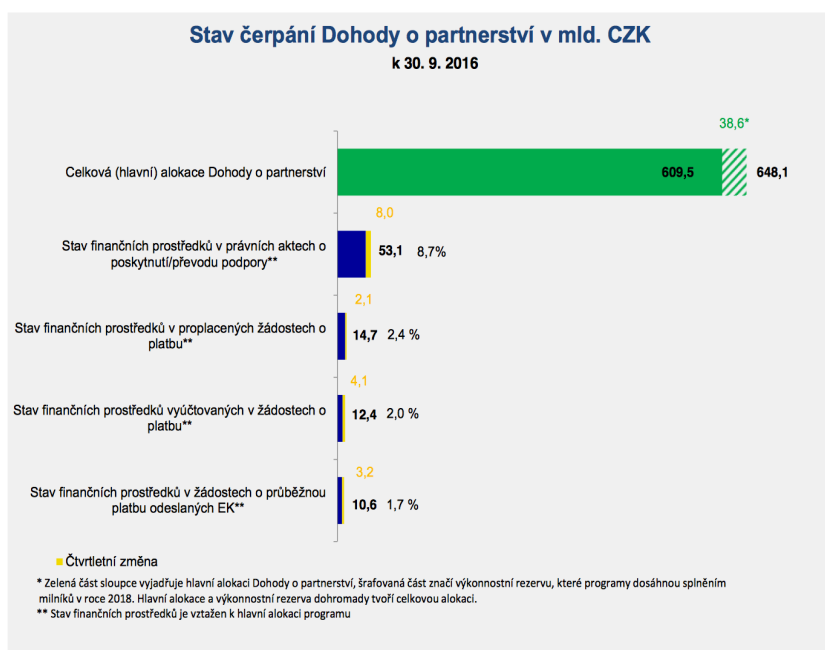
„Mezi Národní operační programy patří:

- Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
- Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
- Operační program Zaměstnanost
- Operační program Doprava
- Operační program Životní prostředí

- Integrovaný regionální operační program
- Operační program Praha
- Operační program Technická pomoc
- Operační program Rybářství
- Program rozvoje venkova“ (3)



Graf č. 2 - Rozdělení dotací EU pro jednotlivé OP 2014 - 2020, Zdroj: (3)

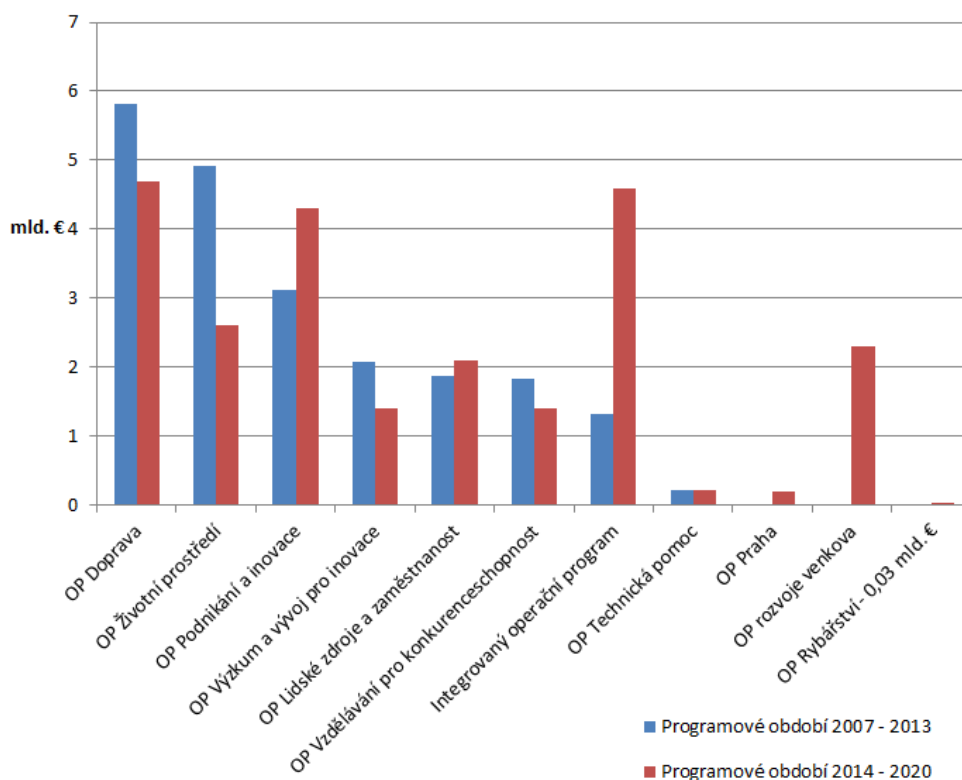


Graf č. 3 - Stav čerpání OP a porovnání času s financemi k 30. 9. 2016 v programovém období 2014 - 2020,

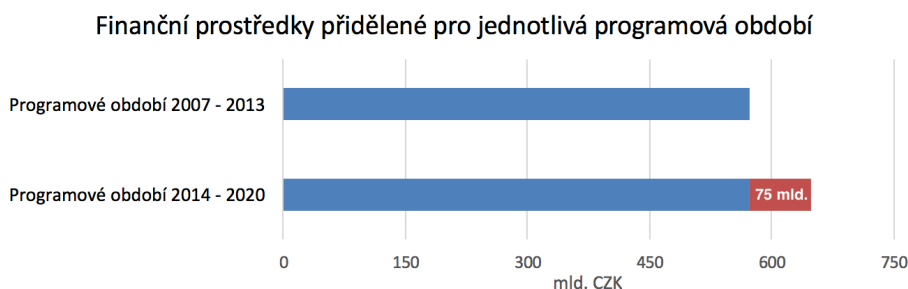
Zdroj: (3)

4.2.3 Porovnání přidělení finančních prostředků pro jednotlivé Operační programy a programovém období 2007 – 2013 a 2014 - 2020.

Na níže uvedeném grafu je zachyceno porovnání přidělených finančních prostředků pro jednotlivé Operační programy v období 2007 – 2013 a 2014 – 2020.. Pro přehlednější porovnání jsem rozdělil finanční prostředky operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání z programového období 2014 - 2020 na dvě poloviny a přirovnal je v grafu s operačními programy Výzkum a vývoj pro inovace a Vzdělávání pro konkurenceschopnost z programového období 2007 - 2013.



Graf č. 4 - Porovnání přidělených finančních prostředků EU pro jednotlivé OP ve dvou po sobě jdoucích programových obdobích, Zdroj: (3)



Graf č. 5 - Finanční prostředky přidělené pro programová období 2007 - 2013 a 2014 - 2020, Zdroj: (3)

4.3 Financování projektů pro příjemce dotace

Maximální výše finanční podpory je 68% z celkové částky způsobilých výdajů projektu, které představují skutečně vynaložené výdaje a zároveň výdaje možné hradit z daného operačního programu. Z těchto uvedených 68% poskytuje Evropská unie maximálně 85% a maximální podpora ze strany státu je 15%. Veškeré další výdaje spojené s projektem, zpravidla výdaje nezpůsobilé si Žadatel hradí sám pomocí vlastních prostředků. Výše finanční podpory je po vydání rozhodnutí o poskytnutí dotace neměnná (4).

4.3.1 Způsobilé výdaje

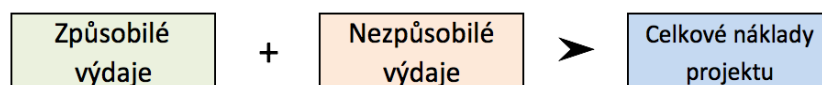
Tyto náklady projektu musí splňovat následující kritéria:

- Výdaj musí být vynaložen na činnosti v souladu s obsahovou stránkou a cílem příslušného projektu, musí bezprostředně souviset s jeho realizací, být pro jeho realizaci nezbytný a jeho vynaložení musí splňovat podmínku zdravého finančního řízení projektu, především z hlediska efektivnosti vložených prostředků. Tyto výdaje musí být dále v souladu s českou a evropskou legislativou a s operačními programy včetně navazujících dokumentů, jako jsou příručky pro žadatele a příjemce.
- Výdaj musí příjemci dotace či jeho partnerovi vzniknout v době realizace projektu tak, jak je definováno ve smlouvě se zadavatelem nebo se musí výdaj týkat přímo přípravy projektu, tedy může vzniknout před začátkem realizace.
- Výdaj musí být doložen průkaznými účetními či daňovými doklady a správně zaevidován v účetnictví příjemce dotace tak, aby byl identifikovatelný a kontrolovatelný. Pokud doklad neobsahuje některé náležitosti nebo jej nelze doložit, řeší se tato situace místopřísežným prohlášením příjemce dotace.
- Výdaj musí být stanoven pro realizaci příslušného projektu a musí být obsažen v rozpočtu projektů (8).

4.3.2 Nezpůsobilé výdaje

Tyto náklady nesplňují kritéria uznatelných nákladů projektu, příjemce dotace je tedy musí hradit vlastními finančními prostředky. Pro zjištění, zda je uvažovaný náklad řazen do uznatelných či neuznatelných použijeme příručky pro žadatele a příjemce

dostupné na webových stránkách řídicího orgánu nebo řídicí orgán kontaktujeme na přímo.



Obrázek č. 5 - Celkové náklady projektu, Zdroj: (8)

4.4 Srovnání projektů soukromého a veřejného sektoru

Při pohledu na všechny druhy projektů, jsou projekty financované z veřejného sektoru méně úspěšné v naplňování svých cílů, a to zejména z důvodů:

- Složitý systém získání finanční podpory.
- Složitý systém při zadávání a kontrole veřejných zakázek.
- Nekvalitní a nedostatečné přípravné fáze projektů částečně financovaných z EU, z důvodu nejistoty, zda žadatel finanční podporu získá či nikoliv. Tedy v případě přípravy perfektního projektu a neobdržení finanční podpory vznikají nemalé utopené náklady, což jsou vynaložené náklady, které se již nedají ovlivnit neboli vzít zpět.
- Zdroj financí – nejsou to soukromé peníze, tudíž si jich příjemce tolik neváží.
- Motivace k dokončení – soukromý sektor přináší soukromé benefity z realizace úspěšného projektu, tudíž je více motivující ke splnění veškerých cílů.

Návrh opatření:

- Zjednodušení systému získání finanční podpory.
- Zjednodušení a úprava pravidel systému zadávání a kontroly veřejných zakázek.
- Investice do přípravné fáze projektu úměrná riziku neobdržení finanční podpory.
 - V první fázi žádosti minimalizovat náklady.
 - Projektová dokumentace → Skica řešení, studie
 - Rozpočet → Hrubý propočet

- Další fáze žádosti v případě schválení fáze první → Vše podrobněji → Díky prvnímu schválení snižujeme riziko neobdržení finanční podpory.
 - Projektová dokumentace → DUR, DSP
 - Průzkumy → Inženýrsko – geologický průzkum (IGP), apod.
 - Rozpočet → Kompletní rozpočet stavby
- Finální fáze žádosti v případě schválení předešlých dvou.
 - Projektová dokumentace → DVZ, DPS
 - Rozpočet → Podrobný finanční plán
- Důkladný výběr organizace/pracovníků pro přípravnou fázi projektu.
- Vložení více energie a snahy do přípravné fáze projektu.
- Správné přiřazení pracovního úvazku členům projektového týmu závislého na objemu a obsahu pracovní náplně.
- Motivace pracovníků k úspěšnému dokončení projektu – finanční bonusy.
- Důkladný výběr členů projektového týmu.

Česká republika patří mezi státy, které se svými pravidly pro zadávání a kontrolu veřejných zakázek připravují o finance poskytované z Evropské unie. Lidé, kteří nejsou kovaní v oboru stavebnictví nevnímají problémy, které mohou vzniknout při řešení velkých výstavbových projektů. Řešení problémů, které nastávají při realizaci jakékoliv stavby jsou schopni řešit jen odborní, specializovaní a dobře ohodnocení pracovníci, mezi které patří projektanti, projektový manažeři, investoři, technický dozor, zhotovitel a další. Pro zlepšení situace v České republice by mělo přijít zjednodušení a úprava pravidel nastaveného systému, který by měl více korespondovat s pravidly používanými ve vyspělých zemích Evropské unie jako je Německo, Rakousko, Francie a další (21).

5 Případová studie projektu Univerzity Karlovy „VIA LUCIS“

5.1 Základní údaje o projektu

Projekt „VIA LUCIS – Modernizace prostor a vybavení“ je lokalizován do budovy Evangelické teologické fakulty Univerzity Karlovy v Praze (dále jen „ETF UK“) v ulici Černá 646/9 na Praze 1. Jedná se o budovu Marathon z roku 1927 se šesti nadzemními a třemi podzemními podlažími zcela využívanými fakultou, s výjimkou části přízemí, které je pronajato provozovateli kavárny. Dvě podzemní podlaží a část přízemí jsou využívány fakultní knihovnou, třetí podzemní podlaží je využíváno pouze ke skladovacím účelům. Ve druhém nadzemním podlaží budovy jsou umístěny tři posluchárny, ve 3., 4. a 5. nadzemním podlaží pak vždy seminární místnost. Zbytek prostor ve zmíněných třech nadzemních podlažích tvoří kanceláře administrativního zajištění fakulty a pracovny pedagogů. Šesté nadzemní podlaží bylo původně využíváno jako ubytovna s kapacitou cca 20 lůžek, v tuto chvíli jsou zde z důvodu nedostatku kanceláří zřízeny dvě provizorní a patro čeká na kompletní rekonstrukci, po které bude sloužit jako zázemí pro pedagogické pracovníky. Kompletní rekonstrukce čeká i na 4. NP, kde by měly vzniknout nové přednáškové místnosti pro potřeby ETF UK, jejíž stávající prostory jsou nedostačující. Toto nově vybudované patro by mělo sloužit také ke komerčnímu využití. Budova samotná není sice památkově chráněna, ale nachází se v oblasti historické dobové zástavby (9).

Název projektu	VIA LUCIS Modernizace prostor a vybavení Evangelické teologické fakulty Univerzity Karlovy v Praze.
Název žadatele o dotaci	Univerzita Karlova v Praze Evangelická teologická fakulta, Černá 9, 115 55, Praha 1
Zahájení přípravy projektu	01/2013
Zahájení realizace projektu	10/2014
Ukončení realizace projektu	12/2015
Celkové náklady na projekt	26.128.433 Kč

Tabulka č. 2 - Základní údaje o projektu VIA LUCIS, Zdroj (4)



Obrázek č. 6 - Situace, Zdroj: (10)



Obrázek č. 7 - Budova Marathon, Zdroj: (11)

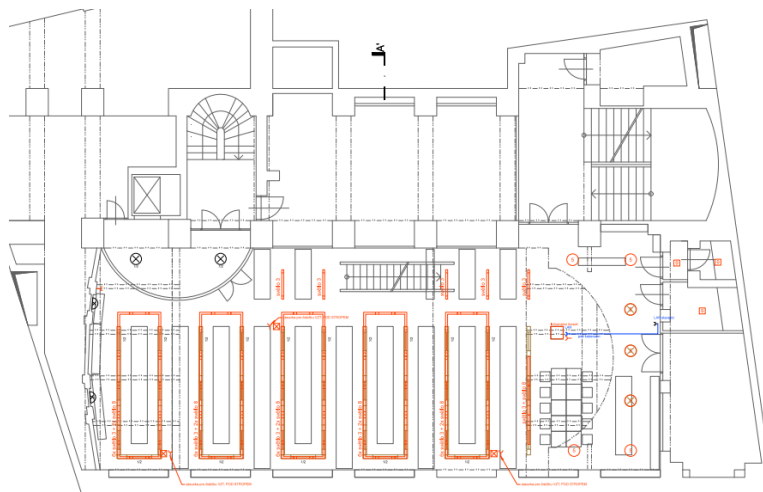
5.2 Předmět projektu

5.2.1 Cíle projektu

- Vybudování centra digitalizace - Technologického zázemí pro možnost digitalizace knihovních tisků, časopiseckého fondu apod. využitelné napříč všemi součástmi Univerzity Karlovy v Praze včetně externích subjektů.
- Zlepšení infrastruktury, tedy zázemí pro výzkum a výuku jak pro pedagogické pracovníky, tak pro studenty na Evangelické teologické fakultě Univerzity Karlovy v Praze.
- Dosáhnout zkvalitnění výuky spojené s výzkumem na ETF UK prostřednictvím využití této infrastruktury.
- Dotažení projektu do fáze, kdy bude vybudovaná infrastruktura využívána pro komerční aktivity (9).

5.2.2 Věcná náplň projektu

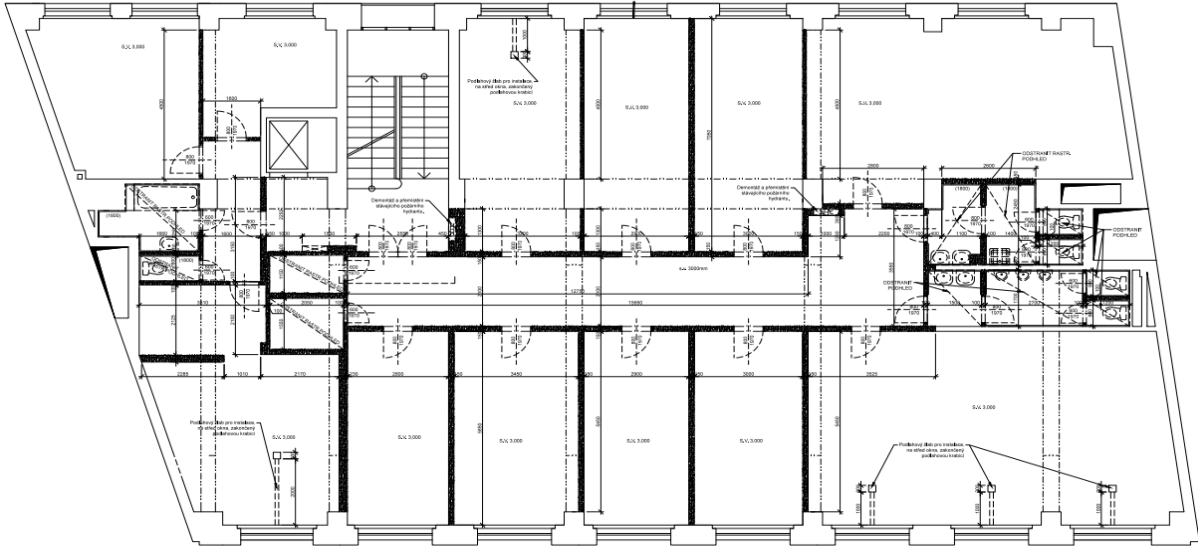
- **Rekonstrukce knihovny**
 - Optimalizace knihovny ETF UK za účelem využití veškerého dostupného prostoru. Toho bude dosaženo přidáním regálů, rozšířením pochozí konstrukce a znásobením kapacity skladů instalací posuvných regálů. Ke komfortu uživatelů přispěje i instalace mincovních zámků na stávající skříňky (9).
- **Vybavení knihovny moderní digitalizační a registrační technikou**
 - Pro účely digitalizace knihovních tisků, a to jak knih, tak hlavně cenného časopiseckého fondu, bude pořízen velkoplošný skener s příslušenstvím a další samoobslužný skener pro studenty. V návaznosti bude pořízeno další vybavení umožňující reprodukci digitalizovaných tisků. Dále bude pořízena technologie RFID, zajišťující přehledný monitoring stavu knižního fondu, což znamená kompletní přehled, kde se daná kniha v daný čas nachází nebo kdo si knihu vypůjčil. Tento systém také umožňuje samoobslužné půjčení a vrácení knih, díky kterému může personál knihovny věnovat více času svým návštěvníkům či pracovní činnosti (9).



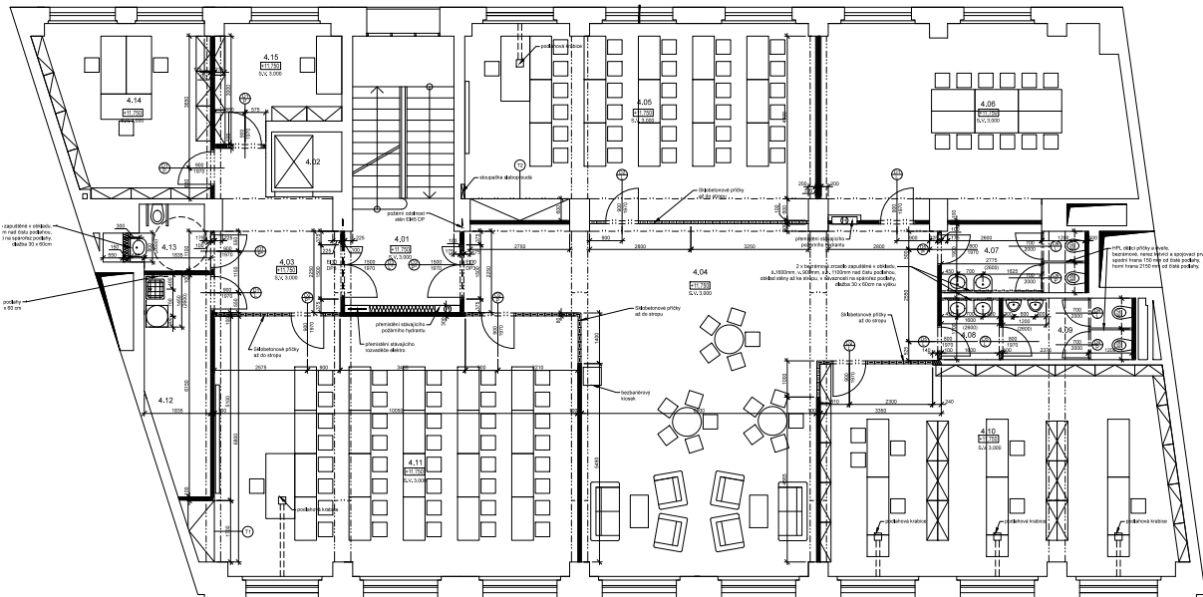
Obrázek č. 8 - Půdorys 2.PP knihovny - Nový stav, Zdroj: (12)

- **Vybavení Ústavu výpočetní techniky (dále jen „ÚVT“) potřebným HW a SW pro konverzi tisků a jejich archivaci**
 - K převedení uchovaných tisků z ETF UK do digitální podoby bude do ÚVT pořízen speciální SW, který tuto konverzi umožní. Dále digitalizací přibude velké množství dat, počítá se tedy s nákupem datových úložišť jak pracovních, tak archivačních (9).

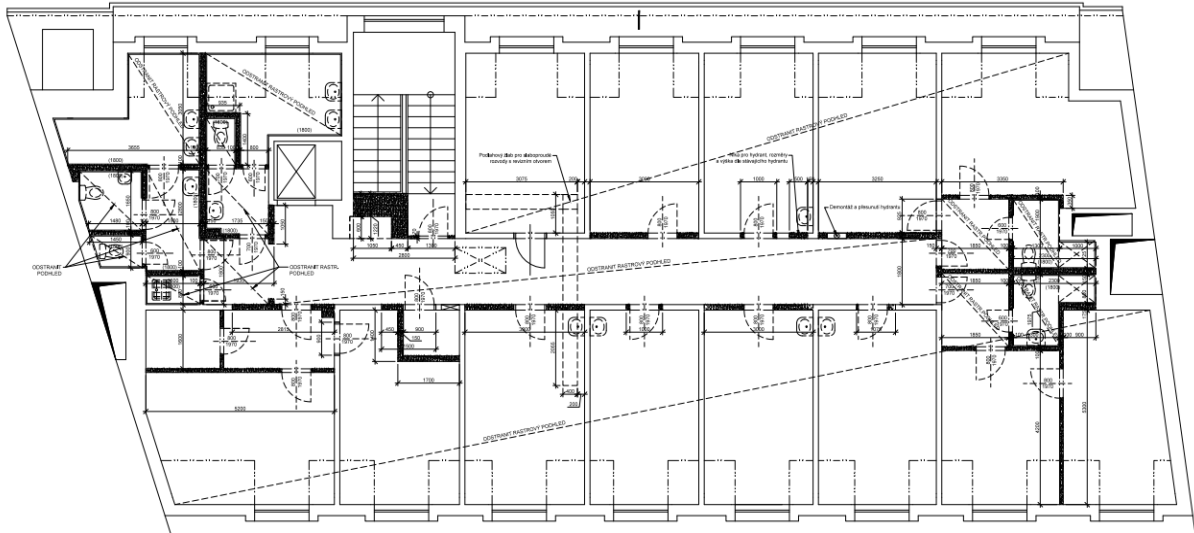
- **Rekonstrukce pracoven a učeben**
 - V návaznosti na rekonstrukci knihovny bude zrekonstruováno 4. a 6. NP. Ve 4. NP jsou nyní kanceláře pedagogických pracovníků, které budou přestavěny na dlouhodobě chybějící přednáškové místnosti, které si fakulta musí pro potřeby výuky pronajímat v prostorách mimo ETF UK. Dále tímto krokem vzniknou nové prostory k pronájmu, který by mohly zlepšit ekonomickou situaci ETF UK. V 6. NP vzniknou namísto stávající ubytovny nové kanceláře, kam se přesunou pedagogové ze 4.NP. Veškeré nové prostory budou navrženy bezbariérově. Při rekonstrukci 6.NP bude provedena i rekonstrukce střechy, která je ve špatném technickém stavu (9).



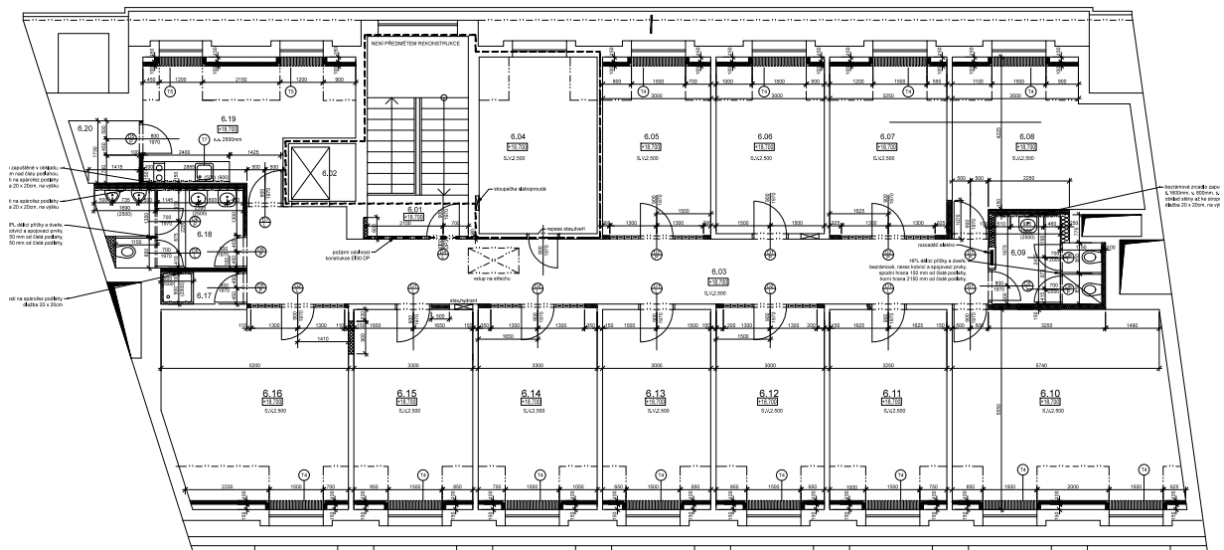
Obrázek č. 9 - Půdorys 4.NP - Původní stav, Zdroj: (12)



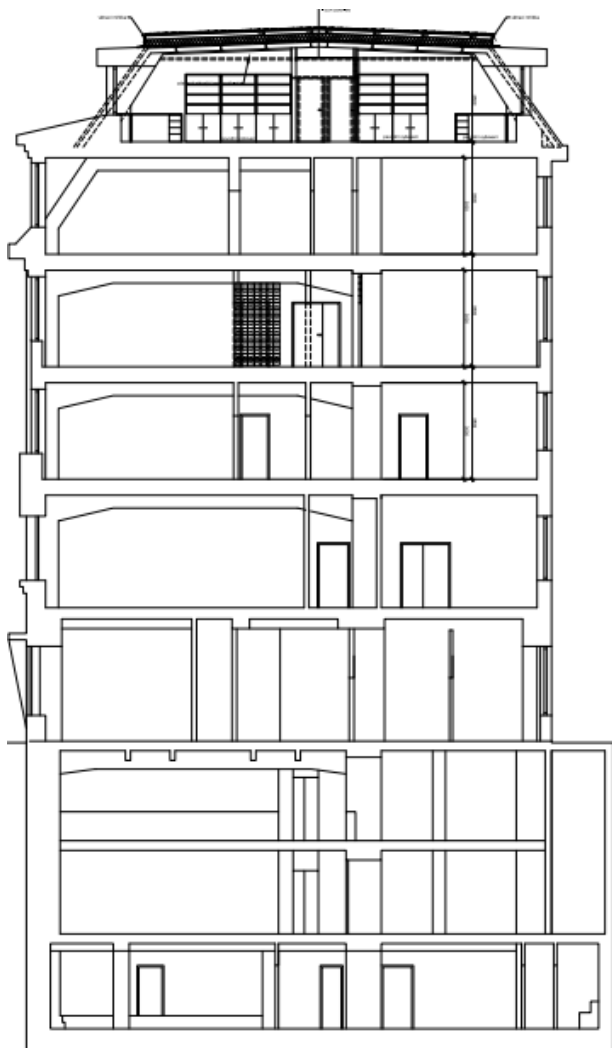
Obrázek č. 10 - Půdorys 4.NP - Nový stav, Zdroj: (12)



Obrázek č. 11 - Půdorys 6.NP - Původní stav, Zdroj: (12)



Obrázek č. 12 - Půdorys 6.NP - Nový stav, Zdroj: (12)

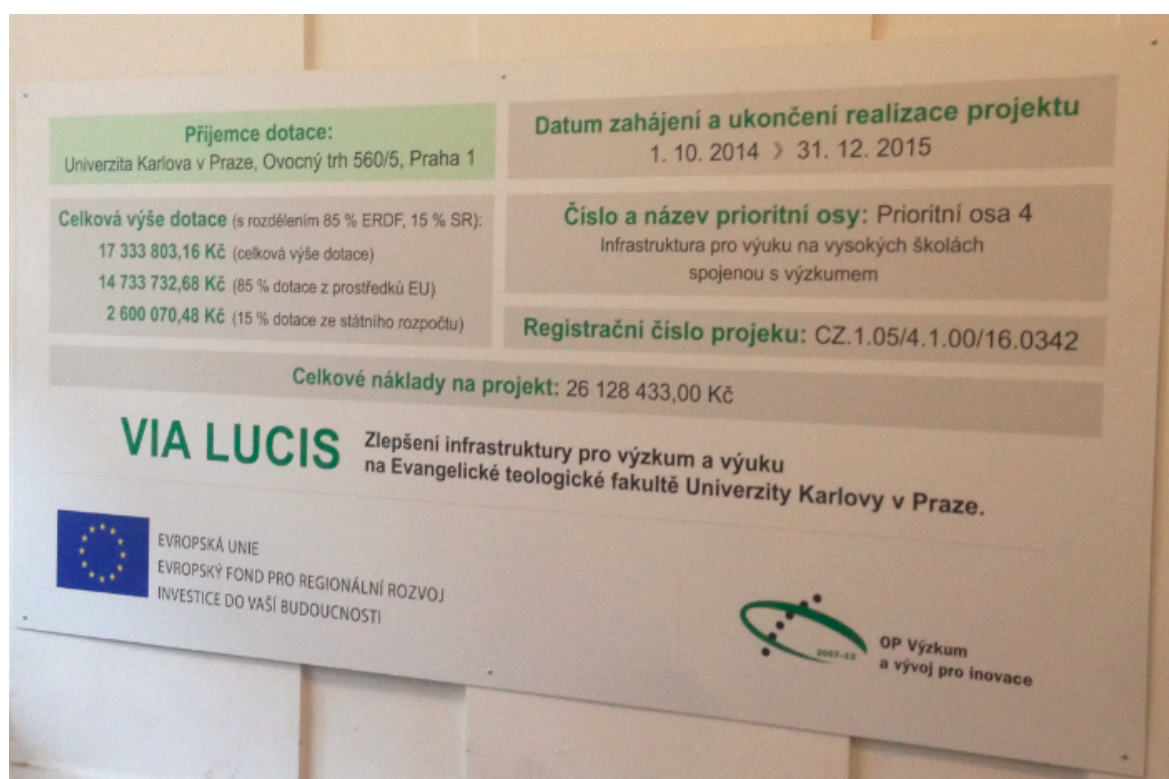


Obrázek č. 13 - Řez - Nový stav objektu, Zdroj: (12)

- **Vybavení knihovny, učeben a pracoven moderní technikou**
 - Do nově vybudovaných poslucháren bude pořízeno moderní vybavení (dataprojektory, interaktivní tabule), umožňující výuku na současné technologické úrovni. Do učeben i pracoven budou dodány nové PC, zároveň bude rozšířena a modernizována datová síť (9).
- **Další navazující úpravy**
 - Na rekonstrukci knihovny, učeben a střechy budou navazovat další úpravy zaměřené na zlepšení pracovních a studijních podmínek na ETF UK. Ty zahrnují zejména instalaci nových podlahových krytin, nábytku, osvětlení či instalace informačních kiosků (9).

5.3 Financování konkrétního projektu VIA LUCIS

Financování projektu Evangelicko teologické fakulty Univerzity Karlovy „VIA LUCIS“ se účastnily čtyři subjekty. Mezi tyto subjekty patří Evropská Unie, stát, Univerzita Karlova v Praze a samotný příjemce dotace – Evangelicko teologická fakulta Univerzity Karlovy, která se na projektu podílela částkou ve výši 5% z celkových nákladů, které musela dát z vlastního rozpočtu. Evangelicko teologická fakulta Univerzity Karlovy si v rámci pokrytí nákladů a vybalancování Cash flow v průběhu projektu, musela půjčit na začátku realizace od Univerzity Karlovy 10 milionů Kč, z důvodu proplácení dotace ex-post, tedy po vynaložení nákladů. Tato částka byla Univerzitě vrácena ihned po schválení žádostí o platbu a následném proplácení finančních prostředků od poskytovatele dotace. Můžeme tedy konstatovat, že od řídicího orgánu nelze získat žádnou **finanční zálohu** na zahájení realizace projektu. Cena projektu a finanční plán byly stanoveny v jeho přípravné fázi a stanovila ji odborná firma pro přípravu a administraci podání žádosti o finanční podporu, ve spolupráci s firmou zajišťující dokumentaci a rozpočet stavby.



Obrázek č. 14 - Informační panel projektu VIA LUCIS, Zdroj: (6)

Dotace		
Evropská Unie	14 733 732,68 Kč	
Státní rozpočet	2 600 070,48 Kč	
Celková výše dotace	17 333 803,16 Kč	66,34%
Vlastní zdroje		
Univerzita Karlova v Praze	7 488 208,19 Kč	28,66%
Evangelicko teologická fakulta UK	1 306 421,65 Kč	5,00%
Celkové náklady na projekt	26 128 433,00 Kč	100%

Tabulka č. 3 - Rozdělení financování projektu VIA LUCIS, Zdroj: (4)

Rozpočet klíčových aktivit projektu VIA LUCIS	
Příprava projektu	198 264 Kč
Nemovitosti	10 623 467 Kč
- Předpokládané náklady stavby	7 820 000 Kč
- Ostatní náklady - Interiérové prvky, úpravy knihovny, nové podlahy, TDI, BOZP atd.	2 803 467 Kč
Pořízení vybavení a zařízení	10 269 768 Kč
Nehmotný majetek	2 659 347 Kč
Služby	223 048 Kč
Osobní výdaje	1 507 080 Kč
Povinná publicita	9 913 Kč
Celkové způsobilé výdaje	25 490 887 Kč
Celkové nezpůsobilé výdaje	637 546 Kč
Celkové výdaje projektu	26 128 433 Kč

Tabulka č. 4 - Rozpočet klíčových aktivit projektu VIA LUCIS, Zdroj: (4)

5.4 Harmonogram projektu

Z důvodu ukončení projektu, tedy odevzdání závěrečné monitorovací zprávy do 31. 12. 2015, bylo nutné veškeré dodávky projektu, včetně jeho vyúčtování, uzavřít před tímto datem. Toto datum bylo určeno již ve studii proveditelnosti a po rozhodnutí řídicího orgánu o poskytnutí dotace je závazné. Nedodržení data ukončení projektu, které souvisí s odevzdáním závěrečné monitorovací zprávy by znamenalo finanční sankce, či plné odnětí finanční podpory ze strany řídicího orgánu (4). Pro organizaci a plánování termínů je nutné vytvoření harmonogramu na začátku realizace projektu, který je postupně podrobněji zpracováván a aktualizován v závislosti na změnách a

průběhu projektu. Jelikož bylo datum ukončení projektu „VIA LUCIS“ totožné s ukončením programového období, možný posun termínu by znamenal, že veškeré výdaje vynaložené po datu 31. 12. 2015 si musí hradit příjemce finanční podpory vlastními prostředky. V tomto případě bylo nutné vynaložit maximální úsilí pro dokončení projektu v požadovaném čase, jelikož jeho prodloužení by jistě znamenalo finanční dopady.

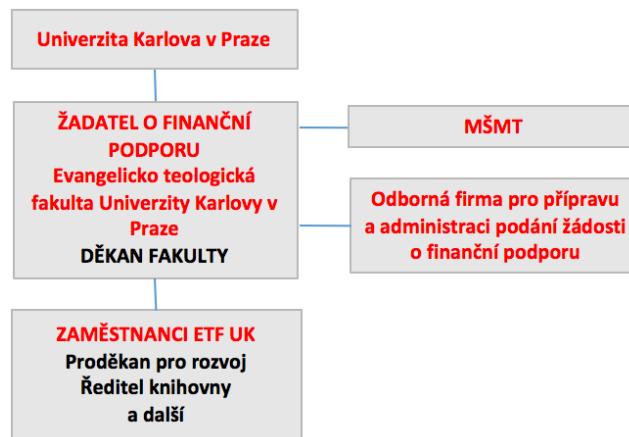
	3q 2014	4q 2014	1q 2015	2q2015	3q 2015	4q 2015
VŘ Dodavatel stavby	■					
Rekonstrukce střechy		■				
Rekonstrukce 6.NP			■			
Rekonstrukce 4.NP				■		
VŘ Interiér			■			
Vybavení interiéru				■		
VŘ SW			■	■	■	
VŘ IT				■	■	
VŘ Knihovna		■				
Dodávky knihovna			■			
Dodávky IT						■

Obrázek č. 15 - Harmonogram realizace projektu VIA LUCIS, Zdroj: (9)

5.5 Projektový tým

5.5.1 Přípravná fáze

Přípravy projektu se aktivně účastnili zaměstnanci Evangelicko teologické fakulty Univerzity Karlovy, kteří ve spolupráci s najatou odbornou firmou zpracovali studii proveditelnosti, společně se všemi požadovanými dokumenty a realizovali administraci podání žádosti o finanční podporu. Těmto zaměstnancům byl pro tuto přípravnou fázi navýšen úvazek o 0,2, který byl hrazen z finančních prostředků příjemce finanční podpory, tedy ETF UK.



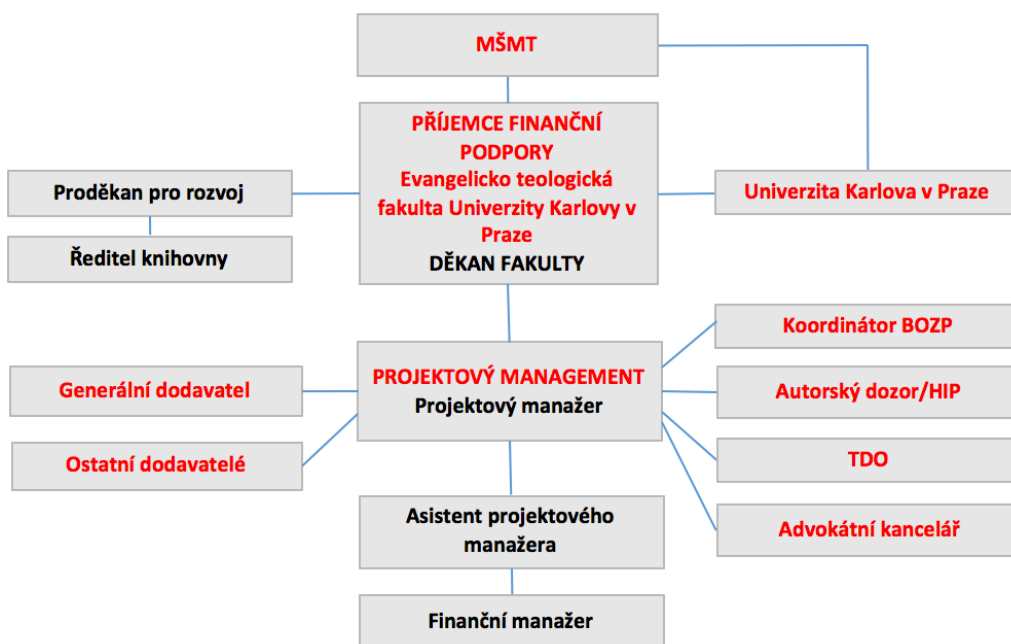
Organigram č. 11 - Projektové řízení přípravné fáze projektu VIA LUCIS, Zdroj: Autor

5.5.2 Fáze realizace

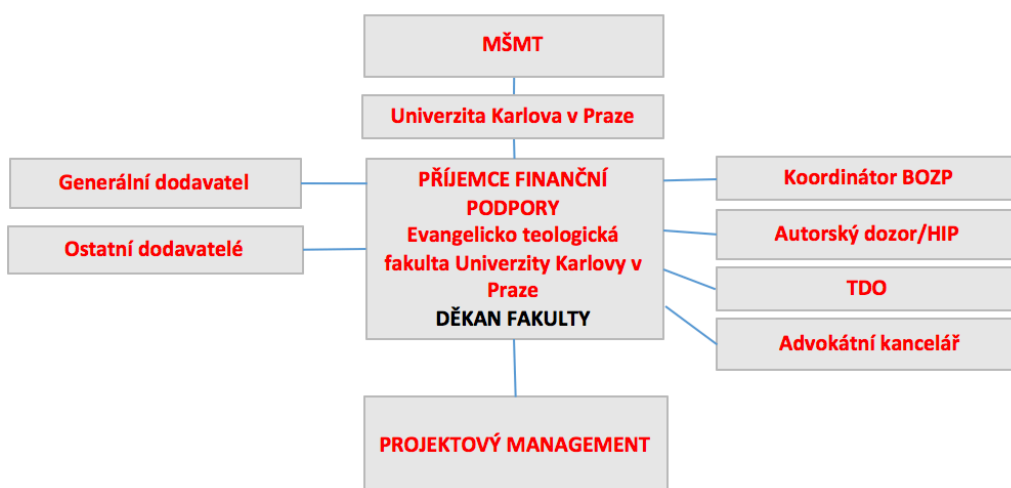
Řízení projektu bylo zajištěno třemi pracovními pozicemi - projektový manažer, asistent projektového manažera a finanční manažer. Na plný úvazek ze zmíněných funkcí byl pouze projektový manažer, zbylé dvě pozice byly pouze na částečný úvazek. Další služby jako advokátní kancelář, technický dozor objednatele, autorský dozor, koordinátor BOZP byly zajištěny dodavatelsky.

Podrobný rozpis pracovní náplně členů projektového týmu:

- Projektový manažer - úvazek 1,0
 - Kompletní řízení a koordinace projektu
 - Komunikace s MŠMT
 - Administrace monitorovacích zpráv
 - Kontrola smluvních vztahů
 - Organizace výběrových řízení
- Asistent projektového manažera - úvazek 0,4
 - Koordinace dodávek
 - Příprava výběrových řízení
 - Administrativní zajištění projektu
 - Komunikace s MŠMT
- Finanční manažer - úvazek 0,5
 - Finanční řízení projektu
 - Účetnictví
 - Evidence majetku
 - Administrace žádostí o platbu



Organigram č. 12 - Řídící vazby projektového řízení realizační fáze projektu VIA LUCIS, Zdroj: Autor



Organigram č. 13 - Smluvní vazby projektového řízení realizační fáze projektu VIA LUCIS, Zdroj: Autor

Pro realizaci projektu VIA LUCIS byly funkce projektového manažera a asistenta projektového manažera obsazeny pracovníky, kteří byli fakultou zaměstnáni jen na daný projekt. Pozice finančního manažera byla obsazena stávající zaměstnankyní fakulty, které byl navýšen úvazek. Dle pravidel MŠMT je maximální součet všech úvazků 1,2. Reálně byla tedy část odvedené práce (0,3 úvazku) finanční manažerky vyplácena formou odměn, což není formálně správný postup.

Na základě vlastní zkušenosti z realizace projektu mohu konstatovat, že nasazení projektového týmu v závislosti na úvazcích jednotlivých členů bylo navrženo jako nedostatečné. V jistých okamžicích se všichni členové věnovali projektu v téměř celém rozsahu své pracovní doby a množství okamžiků v průběhu realizace bylo

velmi mnoho. Pro optimalizaci projektového týmu bych doporučoval následující změny:

- Asistent projektového manažera - úvazek 0,8
- Finanční manažer - úvazek 0,8

5.6 Realizace projektu

5.6.1 Zadávání veřejných zakázek v průběhu realizace projektu VIA LUCIS

Při zadávání veřejných zakázek u projektů financovaných z Evropské unie potažmo z Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace musí příjemce dotace brát vždy ohled na respektování pravidel poskytovatele dotace a Zákonu o veřejných zakázkách. V případě Univerzity Karlovy je třeba zohlednit i vlastní pravidla pro zadávání veřejných zakázek, která má univerzita ošetřena opatřením rektora Univerzity Karlovy č. 52/2015.

Po ukončení každého realizovaného výběrového řízení je nezbytná archivace veškerých dokladů po dobu udržitelnosti projektu. Tyto doklady jsou zároveň odevzdávány v rámci ex-post kontroly na řídicí orgán v případě projektu „VIA LUCIS“ MŠMT, které vyhodnotí správnost průběhu a realizace výběrového řízení a na základě výsledku konstatuje správnost jeho provedení nebo uděluje sankce za chyby při jeho realizaci.

5.6.1.1 Základní principy, zásady a pravidla pro zadávání veřejných zakázek v rámci Univerzity Karlovy v Praze.

Univerzita Karlova v Praze upravuje opatřením rektora č. 52/2015 základní pravidla při zadávání veřejných zakázek na univerzitě s cílem stanovit postup v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Dokument je vydán ve snaze o prohloubení etických a kompetenčních standardů představitelů Univerzity (14).

Opatření rektora UK		
Druh veřejné zakázky	Předpokládaná hodnota VZ	Postup
Zakázka malého rozsahu na: dodávky a služby stavební práce	0 Kč - 99.999,99 Kč 0 Kč - 199.999,99 Kč	Zejména běžným nákupem v hotovosti, výzvou jednomu dodavateli nebo na elektronickém tržišti.
Zakázka malého rozsahu na: dodávky a služby stavební práce	100.000 Kč - 399.999,99 Kč 200.000 Kč - 1.999.999,99 Kč	Obvykle v uzavřené výzvě (oslovují se nejméně tři dodavatelé, výzva se nezveřejňuje) nebo na elektronickém tržišti.
Zakázka malého rozsahu na: dodávky a služby stavební práce	400.000 Kč - 1.999.999,99 Kč 2.000.000 Kč - 5.999.999,99 Kč	Postupuje se zejména podle opatření rektora, zejména v otevřené výzvě. V uzavřené výzvě se oslovuje nejméně 5 dodavatelů.
Podlimitní zakázka na: dodávky a služby stavební práce	2.000.000 Kč - 5.243.999,99 Kč 6.000.000 Kč - 131.401.999,99 Kč	Podle zákona, zejména zjednodušené podlimitní řízení, otevřené podlimitní řízení, případně jednací řízení bez uveřejnění.
Nadlimitní zakázky na: dodávky a služby stavební práce	5.244.000 Kč a výše 131.402.000 Kč a výše	Zadávací řízení podle zákona, zejména otevřené řízení, užší řízení, případně jednací řízení bez uveřejnění.

Tabulka č. 5 - Limity veřejných zakázek dle opatření rektora UK č. 52/2015, Zdroj: (14)

5.6.1.2 Pravidla pro výběr dodavatelů v rámci OP VaVpl

Dokument obsahující pravidla pro zadavatele veřejných zakázek spolufinancovaných z Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace. Tyto pravidla jsou zpracovány Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a vztahují se na veškeré zadávání zakázek v průběhu realizace projektu financovaného z OP VaVpl.

Pravidla pro výběr dodavatelů v rámci OP VaVpl

Druh veřejné zakázky	Předpokládaná hodnota VZ	Postup
Zakázka malého rozsahu na: dodávky a služby stavební práce	0 Kč - 200.000 Kč 0 Kč - 600.000 Kč	Zejména běžným nákupem v hotovosti/bankovním převodem, výzvou jednomu dodavateli nebo na elektronickém tržišti. Dle pravidel OP VaVpl.
Zakázka malého rozsahu na: dodávky a služby stavební práce	-	-
Zakázka malého rozsahu na: dodávky a služby stavební práce	200.000 Kč - 2.000.000 Kč 600.000 Kč - 6.000.000 Kč	Postupuje se v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a pravidly OP VaVpl.
Podlimitní zakázka na: dodávky a služby stavební práce	2.000.000 Kč - 5.243.999,99 Kč 6.000.000 Kč - 131.401.999,99 Kč	Postupuje se v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a pravidly OP VaVpl.
Nadlimitní zakázky na: dodávky a služby stavební práce	5.244.000 Kč a výše 131.402.000 Kč a výše	Postupuje se v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a pravidly OP VaVpl.

Tabulka č. 6 - Limity veřejných zakázek dle Pravidel pro výběr dodavatelů v rámci OP VaVpl, Zdroj: (15)

Kromě limitních hodnot uvedených v tabulce výše, obsahují tyto pravidla další omezující faktory, mezi které patří:

- Při vyhodnocení zakázky musí mít cenové kritérium váhu alespoň:
 - 80 % u zakázek na stavební práce,
 - 55 % u zakázek na služby či dodávky.
- Finální návrh zadávací dokumentace musí být předložen na řídicí orgán OP VaVpl minimálně 30 dní před zahájením výběrového řízení u zakázek:
 - na stavební práce s vyšší hodnotou než 50 milionů Kč,
 - na dodávky či služby s vyšší hodnotou než 10 milionů Kč (15).

5.6.1.3 Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, účinný od 1. 1. 2015

Tento zákon předepisuje kompletní postup při zadávání veřejných zakázek.

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, účinný od 1. 1. 2015.		
Druh veřejné zakázky	Předpokládaná hodnota VZ	Postup
Zakázka malého rozsahu na: dodávky a služby stavební práce	-	-
Zakázka malého rozsahu na: dodávky a služby stavební práce	-	-
Zakázka malého rozsahu na: dodávky a služby stavební práce	do 2.000.000 Kč do 6.000.000 Kč	Postupuje se v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.
Podlimitní zakázka na: dodávky a služby stavební práce	2.000.000 Kč - 5.243.999,99 Kč 6.000.000 Kč - 131.401.999,99 Kč	Postupuje se v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.
Nadlimitní zakázky na: dodávky a služby stavební práce	5.244.000 Kč a výše 131.402.000 Kč a výše	Postupuje se v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.

Tabulka č. 7 - Limity veřejných zakázek dle Zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, Zdroj: (16)

5.6.1.4 Vyhodnocení limitujících faktorů při zadávání veřejných zakázek

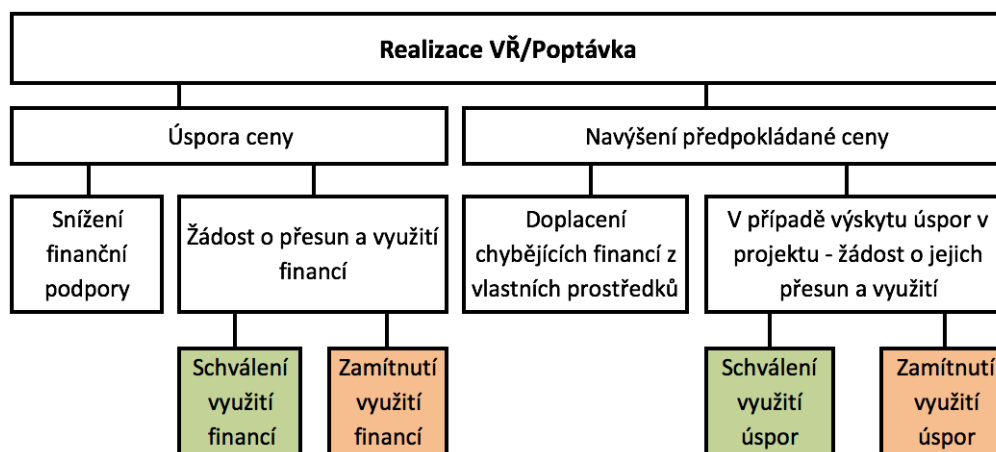
Mezi limitující faktory patří zejména nesoulad a odlišné cenové požadavky při zadávání zakázek malého rozsahu, což se bude týkat zejména menších projektů, přesněji dodávek za menší finanční obnosy. Další limitující faktory ze strany OP VaVpl jsou zmíněny v kapitole 5.6.1.2. Tyto skutečnosti a jejich vyhodnocení jsou zmíněny zejména z informativního hlediska, jelikož porušení některého z pravidel, či nevědomost o nutnosti jej respektovat, může znamenat finanční dopady na projekt.

Vyhodnocení UK, OP VaVpl, ZVZ				
Druh veřejné zakázky	UK	OP VaVpl	ZVZ	Stejně podmínky
Zakázka malého rozsahu na: dodávky a služby stavební práce	0 Kč - 99.999 Kč 0 Kč - 199.999 Kč	0 Kč - 200.000 Kč 0 Kč - 600.000 Kč	-	NE
Zakázka malého rozsahu na: dodávky a služby stavební práce	100.000 Kč - 399.999 Kč 200.000 Kč - 1.999.999 Kč	-	-	NE
Zakázka malého rozsahu na: dodávky a služby stavební práce	400.000 Kč - 1.999.999 Kč 2.000.000 Kč - 5.999.999 Kč	200.000 Kč - 2.000.000 Kč 600.000 Kč - 6.000.000 Kč	do 2.000.000 Kč do 6.000.000 Kč	NE
Podlimitní zakázka na: dodávky a služby stavební práce	2.000.000 Kč - 5.243.999 Kč 6.000.000 Kč - 131.401.999 Kč	2.000.000 Kč - 5.243.999 Kč 6.000.000 Kč - 131.401.999 Kč	2.000.000 Kč - 5.243.999 Kč 6.000.000 Kč - 131.401.999 Kč	ANO
Nadlimitní zakázky na: dodávky a služby stavební práce	5.244.000 Kč a výše 131.402.000 Kč a výše	5.244.000 Kč a výše 131.402.000 Kč a výše	5.244.000 Kč a výše 131.402.000 Kč a výše	ANO

Tabulka č. 8 - Porovnání finančních limitů pro zadávání veřejných zakázek, Zdroj: (14), (15), (16)

5.6.2 Navýšení předpokládaných hodnot, úspory projektu

V průběhu realizace projektu vznikají u některých položek úspory či navýšení jejich předpokládaných hodnot. Při dosažení úspory u dodávky či služby z rozpočtu schváleného poskytovatelem dotace se tím o získanou úsporu snižuje příjem dotace. Je možné však uspořené prostředky využít na pořízení dalších dodávek či služeb, které povedou k vylepšení dosažených cílů projektu nebo se jimi dají pokrýt naopak dodávky či služby, u kterých byly přesáhnuty předpokládané finanční náklady. Veškeré tyto finanční přesuny musí projít administrativním a schvalovacím procesem ze strany příjemce i poskytovatele dotace. V případě, že jsou přesuny financí zamítnuty, musí v případě překročení nákladů na dodávku či službu daný rozdíl financovat příjemce finanční podpory vlastními prostředky.



Organigram č. 14 - Zacházení s úsporami projektu či nepředpokládanými vícenáklady, Zdroj: Autor

5.6.3 Stavební část

5.6.3.1 Výběr dodavatele

Předpokládaná hodnota veřejné zakázky na stavební práce „ETF UK - Rekonstrukce vnitřních prostor a střechy budovy Marathon, projekt VIA LUCIS“ byla stanovena projekční kanceláří dle projektové dokumentace pro provedení stavby a výkazu výměr na 7.820.000 Kč bez DPH. Výběrového řízení se zúčastnili čtyři dodavatelé. Výběr dodavatele byl proveden na základě nejnižší nabídkové ceny, která měla v tomto případě váhu 100 % a splnění veškerých požadavků zadavatele uvedených v zadávací dokumentaci. Možnost využití hodnocení 80% cena, 20% jiné požadavky nebyla v tomto případě využita z důvodu požadavku na dosažení co nejnižší ceny. V níže uvedené tabulce je vyhodnocení nabídek, dle kterého byla pro realizaci vybrána stavební firma SP spol. s r.o. Na základě realizace výběrového řízení byla oproti předpokládané ceně snížena cena stavebních prací o 552.244 Kč, o tyto finance je automaticky ponižována finanční podpora, pokud tedy nebude příjemce dotace chtít využít tuto částku pro jiný účel, který zvýší úroveň dosahovaných cílů. Za tohoto předpokladu by musela být administrována žádost o využití úspor pro konkrétní účel.

Uchazeč	Nabídková cena bez DPH	Hodnoceno
SP spol. s r.o.	7 267 756 Kč	ANO - Dodavatel vybrán na základě nejnižší nabídkové ceny a splnění požadavků zadavatele uvedených v zadávací dokumentaci.
CETUS PLUS, a.s.	7 633 811 Kč	ANO - Dodavatel splnil požadavky zadavatele uvedené v zadávací dokumentaci, ale nebyl vybrán na základě vyšší nabídkové ceny než uchazeč SP spol. s r.o.
B&J Holding, a.s.	6 912 552 Kč	NE - Dodavatel nesplnil požadavky zadavatele uvedené v zadávací dokumentaci.
PP - servis Plzeň s.r.o.	6 862 660 Kč	NE - Dodavatel nesplnil požadavky zadavatele uvedené v zadávací dokumentaci.

Tabulka č. 9 - Vyhodnocení nabídek VŘ Stavba, Zdroj: (17), (18)

Rozhodnutí

1. Zadavatel tímto **vyklučuje** z účasti ve zjednodušeném podlimitním řízení na podlimitní veřejnou zakázku na stavební práce "ETF UK - Rekonstrukce vnitřních prostor a střechy budovy Marathon, projekt VIA LUCIS" (dále jen „*Zakázka*“) uchazeče č. 1, společnost **PP-servis Plzeň s.r.o.**, Identifikační číslo 26322242, se sídlem Plzeň, U Velkého rybníka 35, PSČ: 323 00, zapsanou u Krajského soudu v Plzni, oddíl C, vložka 13393, právní forma – společnost s ručením omezeným (dále jen „*Uchazeč č. 1*“).
Odůvodnění: V rámci kontroly obsahové stránky předložených nabídek na realizaci Zakázky shledala sloučená komise pro otevírání obálek, posouzení kvalifikace a hodnocení nabídek jmenovaná rozhodnutím Zadavatele ze dne 6. srpna 2014 (dále jen „*Komise*“) u nabídky Uchazeče č. 1 skutečnost, že plán organizace výstavby (POV) předložený jako součást nabídky Uchazeče č. 1 na plnění Zakázky nesplnil požadavky Zadavatele stanovené v odstavci 9.2 a 10.6.1 zadávací dokumentace Zakázky. Hodnotící komise nabídku Uchazeče č. 1 v souladu s §76(1) Zákona vyřadila z dalšího hodnocení.
2. Zadavatel tímto **vyklučuje** z účasti ve zjednodušeném podlimitním řízení na Zakázku uchazeče č. 4, společnost **B & J Holding, a.s.**, Identifikační číslo 28173279, se sídlem Praha 9 - Vysočany, Freyova 82/27, PSČ 190 00, zapsanou u Krajského soudu v Plzni, oddíl B, vložka 12509, právní forma – akciová společnost (dále jen „*Uchazeč č. 4*“).
Odůvodnění: V rámci kontroly obsahové stránky předložených nabídek na realizaci Zakázky shledala Komise u nabídky Uchazeče č. 4 skutečnost, že plán organizace výstavby (POV) předložený jako součást nabídky Uchazeče č. 4 na plnění Zakázky nesplnil požadavky Zadavatele stanovené v odstavci 9.2 a 10.6.1 zadávací dokumentace Zakázky. Hodnotící komise nabídku Uchazeče č. 4 v souladu s §76(1) Zákona vyřadila z dalšího hodnocení.

Obrázek č. 16 - Rozhodnutí o vyloučení z VR, Zdroj: (17)

rozhoduje o výběru nejvhodnější nabídky

na plnění podlimitní veřejné zakázky na stavební práce "ETF UK - Rekonstrukce vnitřních prostor a střechy budovy Marathon, projekt VIA LUCIS" (dále jen „*Zakázka*“) s tím, že jako nejvhodnější byla vybrána nabídka uchazeče č. 3:

Obchodní firma : **SP spol. s r.o.**
Sídlo : Praha 5 – Lipence, Na Bambouzku 204, PSČ 155 31
Právní forma : společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo : 63669480

Zadavatel zároveň tímto všem dotčeným uchazečům v souladu s §81(5) sděluje následující:

Obrázek č. 17 - Rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky, Zdroj: (17)

5.6.3.2 Rekonstrukce

Na začátku realizace stavební části je třeba si uvědomit dvě základní skutečnosti:

- Rekonstrukce - U rekonstrukcí je třeba počítat již na začátku výstavby s možností výskytu změn, zejména týká-li se rekonstrukce starších budov, jako byla v tomto případě budova Marathon z roku 1927. Důvodem je nereálná možnost odhalení veškerých nákladů stavby spojených

s rekonstrukcí, před začátkem provádění prací. U projektu „VIA LUCIS“ nebylo s žádnou finanční rezervou počítáno.

- Faktor dotace - V průběhu realizace projektu se musí příjemce dotace striktně držet projektové dokumentace a rozpočtu, které byly předloženy při žádosti o dotaci. Administrace změn během průběhu realizace projektu je velmi zdlouhavá (minimálně 30 dní) a nejistá disciplína a není možné nikdy počítat se skutečností, že budou změny či vícenáklady uznány a klasifikovány jako nepředvídatelné v průběhu přípravy projektu. Velký problém představuje také faktor času, jelikož rozhodnutí o provedení či neprovedení změny musí padnout častokrát ze dne na den, je tedy prakticky nemožné dosáhnout odsouhlasení změny ze strany řídicího orgánu před její realizací. Při konzultaci s pracovníky řídicího orgánu se člověk častokrát setká s radou typu: „Nemáme s tímto řešením problém, souhlasíme, že jste tuto skutečnost nemohli předvídat před započítáním prací, ale to, že Vám tyto vícenáklady proplatíme, Vám nejsme schopni zaručit. Proveďte administraci změny a my se na základě tohoto dokumentu vyjádříme.“

V průběhu realizace projektu „VIA LUCIS“ bylo administrováno několik změn. Tyto změny byly zapříčiněny stavem budovy, který se nedal zcela předpokládat a bylo nutné je řešit velmi rychle a konstruktivně.

1. Technický list změny č. 1 - Sanace

- Před začátkem realizace sanačních opatření, které bylo zahrnuto do soutěžního rozpočtu, bylo zjištěno navlhání obvodového zdiva v dalších částech podzemních podlaží. Sanační opatření byly tedy provedeny i na nově nalezených místech a tím byla navýšena cena o 17.680 Kč bez DPH.
- Tuto změnu nebylo možné předvídat při přípravě projektu, jelikož nová místa s výskytem navlhání obvodového zdiva začala vznikat až po dokončení dokumentace a podání Žádosti o finanční podporu.



Obrázek č. 18 - Vlhké zdivo, Zdroj: (6)



Obrázek č. 19 - Vlhké zdivo, Zdroj: (6)

2. Technický list změny č. 2 - Silnoproud

- Při bourání konstrukcí určených k demolici bylo zjištěno, že komponenty, které měly být v původním návrhu zachovány, jsou ve velmi špatném technickém stavu, tedy musely být nahrazeny prvky novými. Cena byla tímto zjištěním navýšena o 232.576 Kč.

→ Tuto změnu bylo možné předvídat za předpokladu provedení velmi důkladných průzkumů při přípravné fázi projektu. Tyto průzkumy se obvykle v přípravné fázi neprovádějí, jelikož představují další finanční prostředky vynaložené ve stavu, kdy nevíme, zda finanční podporu získáme a zároveň je provádění těchto průzkumů velmi složité, zejména v budově, která má být stále provozuschopná. Za těchto okolností, můžeme klasifikovat tuto změnu jako nepředvídatelnou.

3. Technický list změny č. 3 - Slaboproud

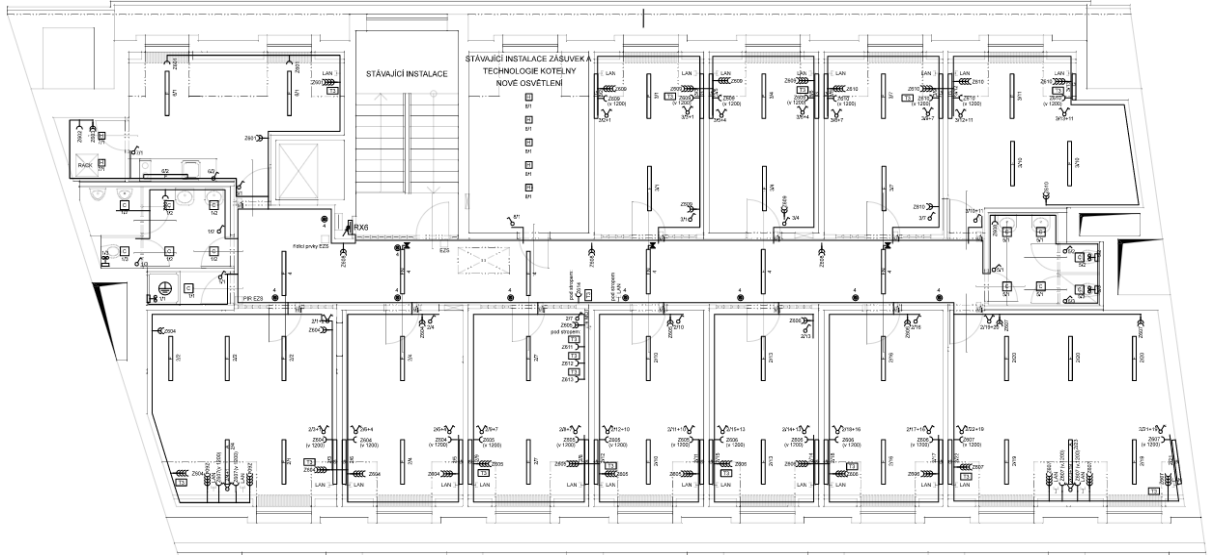
- Po zjištění skutečného stavu budovy při realizaci díla byla provedena detailní kontrola zařízení slaboproudu, na základě které vyvstaly požadavky na doplnění či obměnu některých jeho součástí. Důvodem

bylo zajištění funkčního celku, jelikož některé komponenty již nebylo možné použít do nově navrženého systému. Cena byla tímto opatřením navýšena o 200.768 Kč.

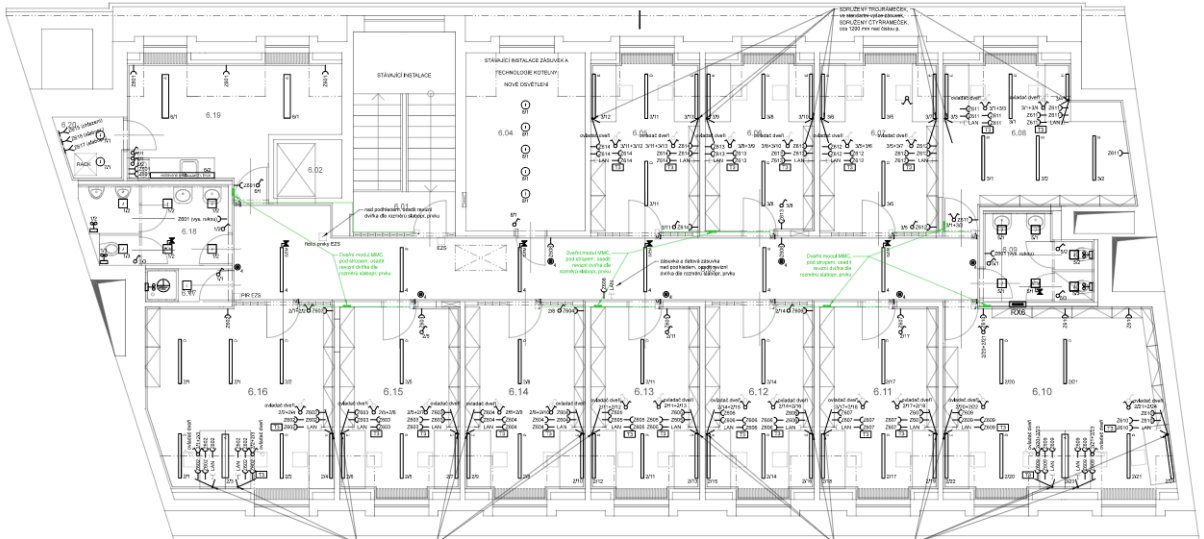
→ Tuto změnu bylo možné předvídat za předpokladu provedení velmi důkladných průzkumů při přípravné fázi projektu. Tyto průzkumy se obvykle v přípravné fázi neprovádějí, jelikož představují další finanční prostředky vynaložené ve stavu, kdy nevíme, zda finanční podporu získáme a zároveň je provádění těchto průzkumů velmi složité, zejména v budově, která má být stále provozuschopná. Za těchto okolností, můžeme klasifikovat tuto změnu jako nepředvídatelnou.

4. Technický list změny č. 4 - Svítidla

- Z důvodu optimalizace použití zakoupených světel bylo nutné upravit jejich umístění. Jednalo se tedy o úpravu výkresů osvětlení. Tato změna nevyvolala žádný vícenáklad.
- Tuto změnu bylo možné předvídat při přípravě projektu, kdy tomuto tématu nebylo věnováno dostatek času a prostoru pro důkladné zpracování. Nicméně tato změna nemá žádný dopad do finanční prostředků.



Obrázek č. 20 - Původní rozmístění světel, Zdroj: (12)



Obrázek č. 21 - Nové rozmístění světel, Zdroj: (12)

5. Technický list změny č. 5 - Drobné stavební opravy/úpravy

- Navýšení drobných oprav v rámci objektu z důvodu upřesnění požadavků památkového dohledu. Dále navýšení oprav omítek z důvodu špatného technického stavu, přeložka kanalizace a vody, které se nacházely v místě uvažovaných dveří či prostoru „open space“ a další. Tyto úpravy byly vyčísleny na 102.258 Kč.

→ Tuto změnu bylo možné částečně předvídat za předpokladu provedení velmi důkladných průzkumů při přípravné fázi projektu. Tyto průzkumy se obvykle v přípravné fázi neprovádějí, jelikož představují další finanční prostředky vynaložené ve stavu, kdy nevíme, zda finanční podporu získáme a zároveň je provádění těchto průzkumů velmi složité, zejména v budově, která má být stále provozuschopná. Dalším faktorem, který nebylo možné předvídat byly požadavky památkového dohledu v průběhu stavby. Za těchto okolností, můžeme klasifikovat tuto změnu jako nepředvídatelnou.



Obrázek č. 22 - Bourací práce, Zdroj: (6)



Obrázek č. 23 - Bourací práce, Zdroj: (6)

6. Technický list č. 6 - Silnoproud, nerealizované položky

- Počty vypínačů byly v projektu předimenzované, z toho důvodu byly redukovány. Touto změnou bylo ušetřeno 2.850 Kč.

→ Tuto změnu bylo možné předvídat při přípravě projektu, kdy tomuto tématu nebylo věnováno dostatek času a prostoru pro důkladné zpracování. Nicméně byla provedena optimalizace, díky které byly ušetřeny finanční prostředky.

Celkové vyčíslení změn v průběhu projektu bylo 550.432 Kč. Tato částka odpovídá navýšení 7,57% z původní ceny stavby u budovy Marathon z roku 1927. Jelikož byla v průběhu projektu vytvořena dostatečná výše úspor, bylo toto navýšení na základě pádných argumentů a doložení podkladů včetně fotodokumentace schváleno a proplaceno řídicím orgánem.

Původní cena	7 267 756 Kč	100%
Sanace	17 680 Kč	0,24%
Silnoproud	232 576 Kč	3,20%
Slaboproud	200 768 Kč	2,76%
Svítlidla	0 Kč	0,00%
Drobné stavební práce	102 258 Kč	1,40%
Silnoproud	-2 850 Kč	-0,03%
Změny projektu	550 432 Kč	7,57%
Celkem	7 818 188 Kč	107,57%

Tabulka č. 10 - Celkové náklady stavby včetně změn, Zdroj: (17)

5.6.3.3 Administrace změn stavby

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.6.3.2, administrace změn, tedy nepředvídatelných okolností, které zpravidla u rekonstrukcí nastanou, je s řídicím orgánem velmi složitá záležitost. Řídicí orgán a zároveň celý systém je velmi nepružný a v případě nutnosti rychlého rozhodnutí není schopen pružně reagovat a nechává veškerou zodpovědnost na příjemci dotace, který je nucen ji přijmout z důvodu snahy o dokončení projektu. Skutečnost, že veškerá zodpovědnost náleží příjemci dotace je v zásadě správná, pokud je nastaven funkční flexibilní systém. Zásadní roli v tomto rozhodovacím procesu hrají dva aspekty a těmi jsou:

- Čas - Nutné rychlé rozhodování z důvodu včasného dokončení projektu, které je závislé na proplacení schválených finančních prostředků.
- Finance - Rozhodnutí příjemce dotace, zda je v případě nechválení změny ze strany řídicího orgánu, schopný vzniklé náklady na změny uhradit vlastními prostředky.

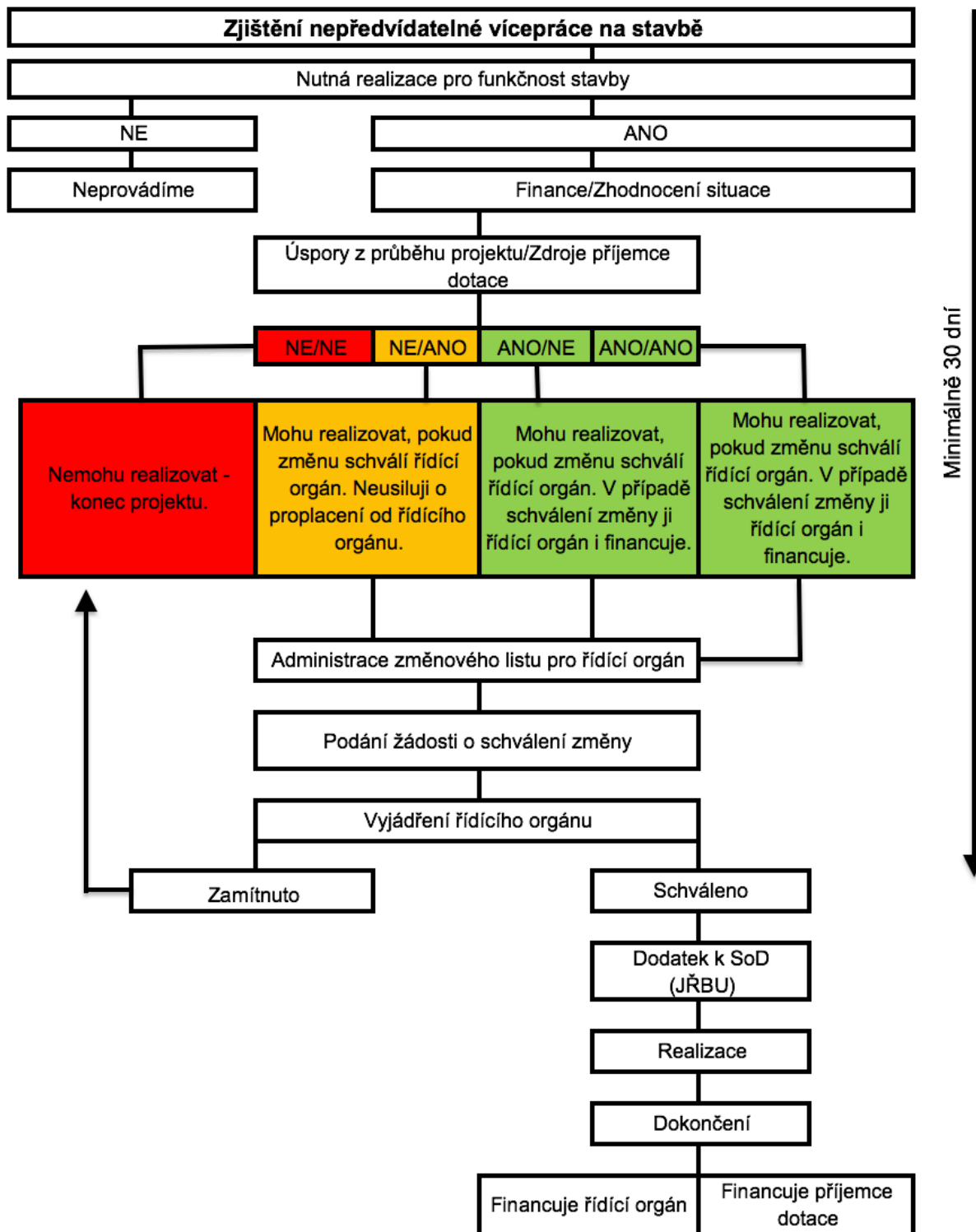
S těmito dvěma aspekty souvisí další rizika, na které si příjemce dotace musí dát pozor a se kterými musí počítat:

- Zadání prací stejné firmě, která realizuje stavební práce.
 - Může vést k úmyslnému dělení zakázek - v rozporu se Zákonem o veřejných zakázkách.
- Vyjádření řídicího orgánu - časově neodhadnutelné, nepružná činnost.
- Stavební firma může jít i nevědomky do rizika, že nedostane zapláceno.

5.6.3.3.1 Administrace dle řídicího orgánu

Dle pravidel řídicího orgánu by měly být veškeré podstatné změny zasahující do věcného obsahu projektu administrovány před započítáním jejich realizace. Nicméně z důvodu termínů stavby, potažmo celého projektu je toto pravidlo téměř nesplnitelné, jelikož řídicímu orgánu trvá schválení či zamítnutí změny minimálně 30 dní a takové časové rezervy při realizaci projektů zpravidla nebývají. Pokud příjemce dotace půjde oficiální cestou, vystavuje se velkému riziku nedodržení termínu dokončení, což může znamenat i celkové odnětí finančních prostředků ze strany Evropské unie. Jako další faktor můžeme uvést skutečnost, že řídicí orgán neumožňuje prodloužení doby realizace projektu po 31. 12. 2015 za žádných

okolností, jelikož jde o datum ukončení programového období a veškeré výdaje realizované po tomto datu jsou brány z hlediska řídicího orgánu za nezpůsobilé, tedy vše financuje příjemce finanční podpory (19).



Organigram č. 15 - Průběh administrace změn stavby dle řídicího orgánu v průběhu projektu financovaného z OP VaVpl, Zdroj: (19), Autor

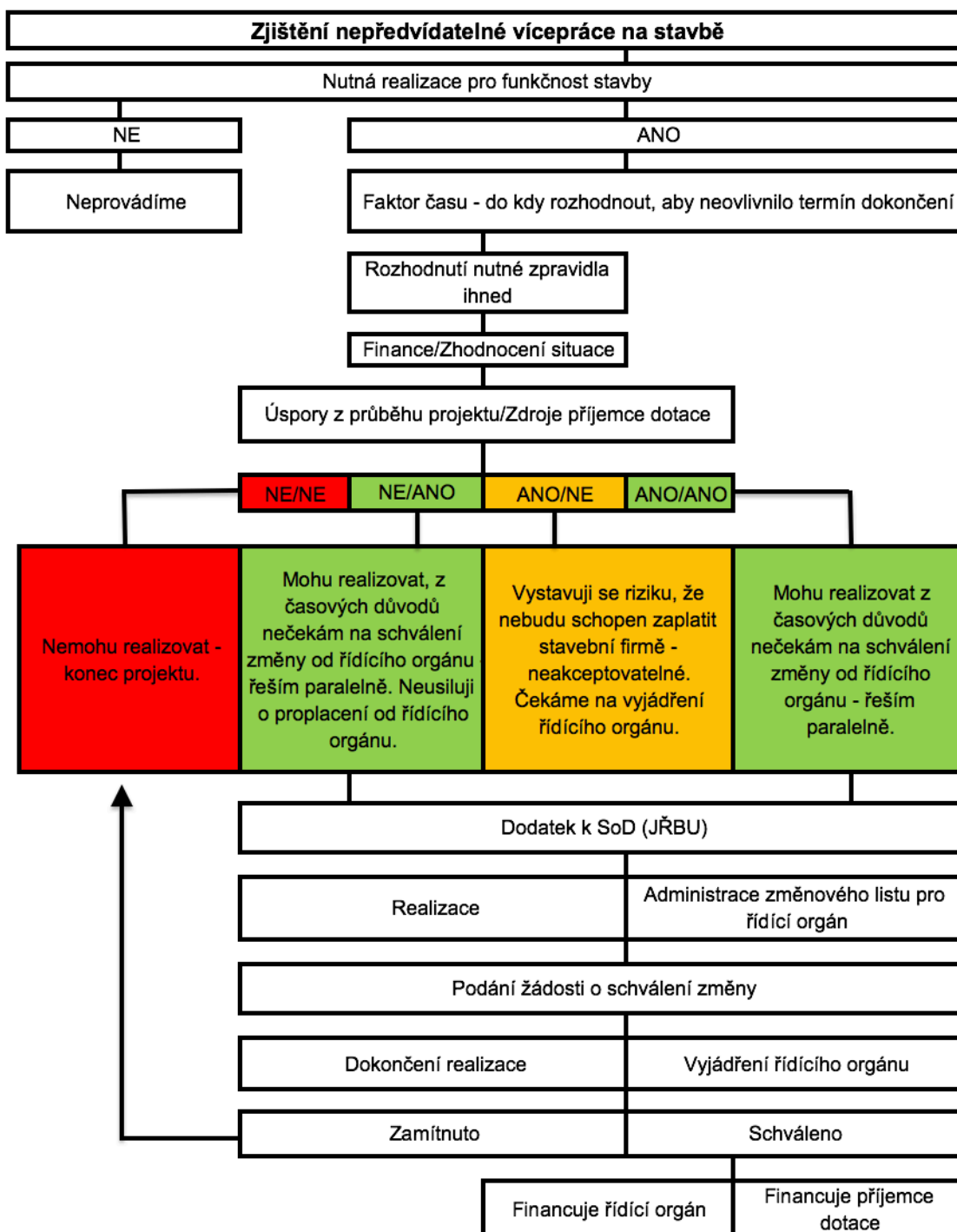
5.6.3.3.2 Administrace v praxi při nedostatku časových možností

Při nedostatku času je příjemce finanční podpory nucen učinit rychlé rozhodnutí, zda bude realizovat změny potažmo vícepráce na svoji zodpovědnost. Jestliže se jedná o změny, bez kterých není schopen uvést projekt do funkčního stavu, mohou nastat z hlediska dokončení projektu a finanční situace čtyři možnosti:

- V průběhu projektu jsme nedosáhli dostatečného množství úspor na pokrytí vícenákladů způsobených stavbou a zároveň jako příjemce finanční podpory nedisponujeme vlastními prostředky pro jejich uhrazení. V tomto případě nejsme schopni projekt dokončit a řídicí orgán nám udělí finanční sankce či nastane celkové odnětí finanční podpory.
- V průběhu projektu jsme nedosáhli dostatečného množství úspor na pokrytí vícenákladů způsobených stavbou, ale jako příjemce finanční podpory disponujeme vlastními prostředky pro pokrytí těchto neočekávaných výdajů. V tomto případě musíme řídicí orgán žádat o schválení změny, nicméně z časových důvodů vztažených k datu dokončení projektu provádíme realizaci a administraci změny paralelně. V případě schválení projekt pokračuje a vícenáklady uhradíme z vlastních prostředků. V případě zamítnutí je konec projektu, nicméně jsme připraveni se finančně vyrovnat se stavební firmou z vlastních zdrojů.
- V průběhu projektu jsme nashromáždili dostatek úspor, aby pokryly zjištěné vícenáklady způsobené stavbou, ale jako příjemce finanční podpory nedisponujeme vlastními prostředky pro jejich uhrazení. Pokud bychom v tomto případě šli do realizace, jsme v situaci, kdy nemůžeme zaručit schválení změny od řídicího orgánu a nemáme finance na uhrazení provedených prací. Tato varianta je extrémně riskantní a její výsledek je kladný nebo velice záporný, jelikož se dostáváme do insolvence z důvodu neschopnosti platit své závazky vůči stavební firmě. V opačném případě, tedy čekáním na vyjádření řídicího orgánu ztrácíme částečně nebo v plném rozsahu finanční podporu z důvodu nesplnění termínů dokončení projektu.
- V průběhu projektu jsme nashromáždili dostatek úspor, aby pokryly zjištěné vícenáklady způsobené stavbou a zároveň jako příjemce finanční podpory disponujeme vlastními prostředky pro jejich uhrazení. V tomto případě, žádáme řídicí orgán o schválení změny, nicméně z časových důvodů vztažených k datu dokončení projektu provádíme realizaci a administraci

změny paralelně. V případě schválení projekt pokračuje a změny financuje řídicí orgán. V opačném případě je konec projektu, nicméně jsme připraveni se finančně vyrovnat se stavební firmou z vlastních zdrojů.

Je nutné připomenout, že realizace podstatných změn bez schválení řídicím orgánem, je porušení pravidel pro realizaci projektu a za tyto postupy, pokud je řídicí orgán odhalí, jsou udělovány finanční sankce či plné odnětí finanční podpory.



Organigram č. 16 - Reálný průběh administrace změn stavby v průběhu projektu financovaného z OP
VaVpl, Zdroj: Autor

5.6.3.3.3 Návrh řešení administrace víceprací

Návrhem řešení výše zmíněných problémů s administrací změn je jednoznačně urychlení schvalovacího procesu ze strany řídicího orgánu, které by eliminovalo vznik možných rizik. Řídicí orgán by měl pružně reagovat na aktuální stav projektu a potřebu řešení problémů. Po zjištění nepředvídatelné změny, kterou je nutné dokončit pro funkčnost stavby potažmo projektu je navržen následující postup:

1. Výzva na řídicí orgán ke kontrole/rozhodnutí na stavbě. Zároveň příjemce dotace připravuje podklady pro administraci změny na řídicí orgán.
2. Na základě domluvy dle časové tísně řešení, však nejpozději do 5 - ti pracovních dnů návštěva pracovníka řídicího orgánu. Odevzdání změnových listů a žádosti o změnu.
3. Vyjádření pracovníka řídicího orgánu ústně na místě stavby, písemně vyjádření řídicího orgánu do 3 pracovních dnů od návštěvy na stavbě.

Tento proces, který vede ke schválení či zamítnutí změny by trval maximálně 8 dní, přitom ústní souhlas by příjemce dotace získal již do 5 - ti pracovních dnů. Po schválení či zamítnutí by již proces dále pokračoval dle současných pravidel řídicího orgánu.

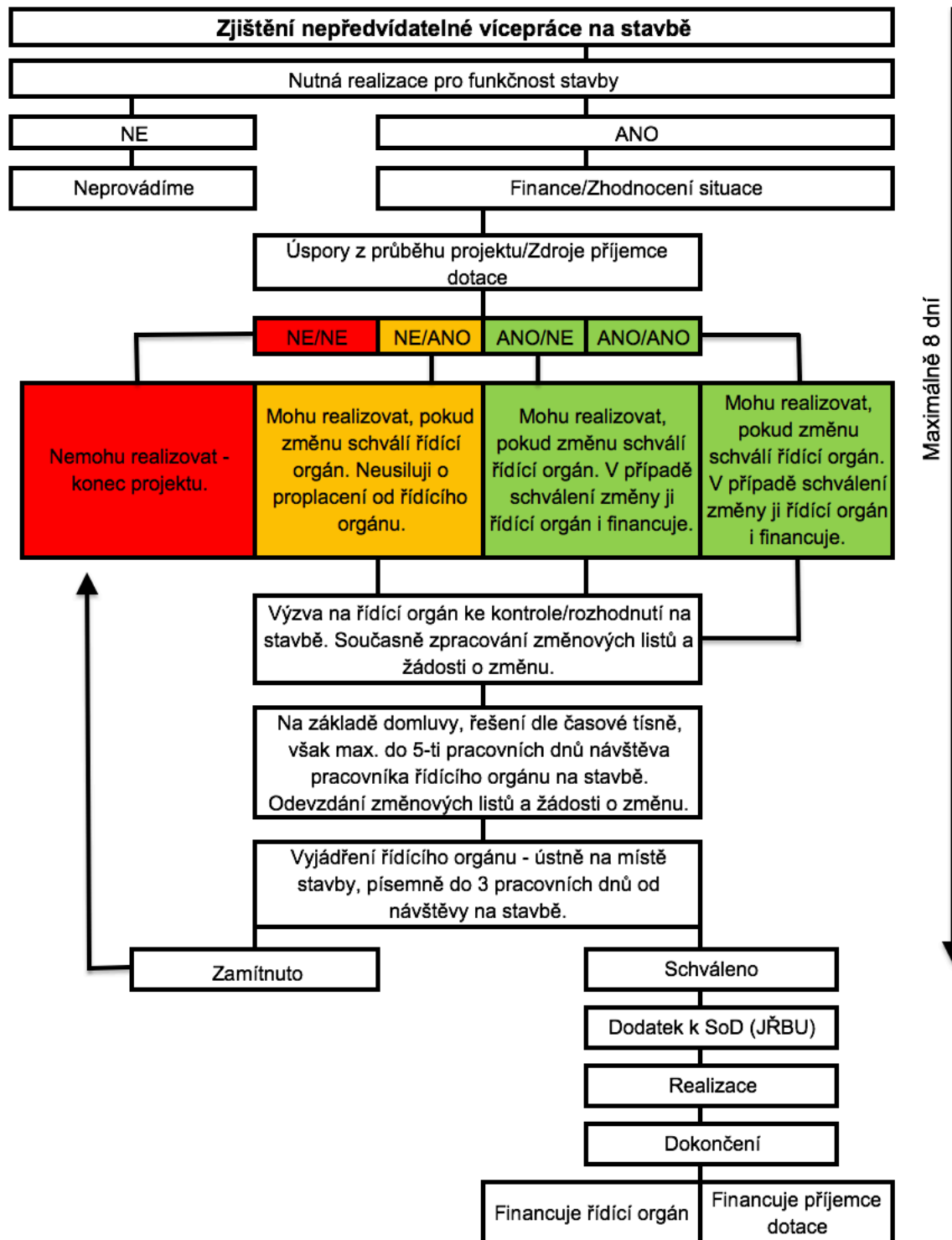
Zavedení tohoto systému by vyžadovalo větší nároky na:

- Pracovníky
 - Kvalifikace a pravomoci
 - Odborné znalosti
 - Čas věnovaný práci, časová flexibilita
 - Rychlé rozhodovací schopnosti
- Finance
 - Adekvátní mzdy pracovníků

Těmito opatřeními bychom zajistili větší transparentnost celého procesu a eliminovali bychom všechna rizika:

- Věcná
- Kvalitativní

- Časová
- Ekonomická
- Spokojenost investora
- Zachování dobrých vztahu mezi všemi účastníky projektu



Organigram č. 17 - Navrhovaný průběh administrace změn stavby v průběhu projektu financovaného z OP
VaVpl, Zdroj: Autor

6 Analýza průběhu projektu Univerzity Karlovy „VIA LUCIS“

Úspěšné dokončení projektu spočívá v naplnění jeho cílů, které jsou:

- Věcné
- Kvalitativní
- Časové
- Ekonomické
- Spokojenost investora
- Zachování dobrých vztahů mezi všemi účastníky projektu

Splnění všech těchto cílů je vždy velmi náročné a vyžaduje uplatnění veškerých znalostí, plné nasazení a pečlivost v průběhu přípravné, realizační a dokončovací fáze projektu.

6.1 Věcné cíle projektu

- **Rekonstrukce knihovny**

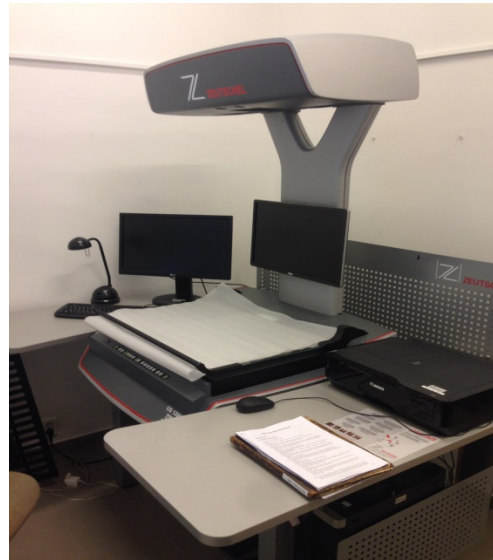


Obrázek č. 24 - Přidání regálů a rozšíření pochozí konstrukce v knihovně, Zdroj: (6)

- Vybavení knihovny moderní digitalizační a registrační technikou



Obrázek č. 25 - Velkoplošný skener, Zdroj: (6)



Obrázek č. 26 - Velkoplošný skener, Zdroj: (6)

- Vybavení Ústavu výpočetní techniky potřebným HW a SW pro konverzi tisků a jejich archivaci

- Rekonstrukce pracoven a učeben



Obrázek č. 27 - Chodba 6.NP, Zdroj: (6)



Obrázek č. 28 - Kancelář 6.NP, Zdroj: (6)



Obrázek č. 29 - Odpočinková zóna 4.NP, Zdroj: (6)



Obrázek č. 30 - Přednášková místnost 4.NP, Zdroj: (6)

- Vybavení knihovny, učeben a pracoven moderní technikou



Obrázek č. 31 – Dataprojektory, Interaktivní tabule, Zdroj: (6)

- **Další navazující úpravy**



Obrázek č. 32 - Informační kiosky, Zdroj: (6)

Tyto cíle projektu, podrobněji popsané v kapitole 5.2.2 byly splněny. Nesplněním věcných cílů projektu bychom způsobili krácení či odnětí poskytnutých finančních prostředků ze strany řídicího orgánu. Minimální požadované standardy nakoupeného vybavení jsou specifikovány v žádosti o finanční podporu, standard je také dán cenou, kterou bychom neměli překročit či jsou uvedeny referenční výrobky. U stavebních prací je požadovaná kvalita dle platných Českých technických norem (dále jen „ČSN“) a Evropských technických norem (dále jen „ČSN EN“). Dodržení těchto standardů projektu kontroluje řídicí orgán, v tomto případě MŠMT.

6.2 Kvalitativní cíle projektu

Cílem projektu bylo dodržení standardů dle platných norem ČSN a ČSN EN. Klíčovými předpoklady pro dosažení této úrovně je kvalita prací vybrané stavení firmy a kvalitní práce TDO, který má stavbu po celou dobu průběhu realizace pod intenzivním dohledem. Vzhledem ke splnění těchto aspektů a dobře fungující spolupráci se zbytkem projektového týmu, byly požadované kvalitativní cíle splněny.

Osvědčení objednatele o řádném plnění stavebních prací dodavatelem ve smyslu ust. § 56 odst. 3 písm. a) zákona pro účely výběrového řízení

Identifikační údaje objednatele: fakulta	UK v Praze – Evangelická teol. Černá 646/ 9, Praha 1, 115 55
Oprávněná osoba objednatele vystavující osvědčení: ETF	doc. Jiří Mrázek, Th.D., děkan
Objednatel tímto osvědčuje, že dodavatel:	SP spol. s r.o. Josef Šindelář Na Bambouzku 204 155 31 Praha 5 - Lipence

Řádně a odborně pro objednatele zhotovil následující dílo v oblasti stavebních prací.

Akce: ETF UK – Rekonstrukce vnitřních prostor a střechy budovy Marathon, projekt VIA LUCIS

Cena díla: 7 818 tis. Kč
Doba plnění: 2014 - 2015

Místo plnění: UK v Praze – Evangelická teologická fakulta, Černá 646/9, Praha 1

Kontaktní osoba: Jeniš Vojtěch, tel: 721 457 048

Potvrzuji, že firma SP spol. s r.o., Prvního pluku 320/17, 182 00 Praha 8, IČ 63669480, provedla veškeré stavební práce řádně a odborně v požadovaném termínu a kvalitě a mohu ji doporučit na další akce obdobného charakteru.

.....
za objednatele



Obrázek č. 33 - Osvědčení o řádném plnění stavebních prací, Zdroj: (18)

6.3 Časové cíle projektu

Datum ukončení projektu společně s návrhem harmonogramu je součástí Žádosti o dotaci a toto datum je závazné. Jelikož datum ukončení projektu bylo shodné s datem ukončení programového období, jeho případné nedodržení by znamenalo jisté finanční dopady. Zde se ukazuje, jak důležitá je při realizaci projektu, částečně financovaného z Evropské unie jeho přípravná fáze, jelikož nedodržením stanoveného termínu bychom způsobili:

- Krácení či odnětí poskytnutých finančních prostředků ze strany řídicího orgánu.
- V případě odsouhlasení prodloužení termínu řídicím orgánem, by veškeré finanční výdaje po datu 31. 12. 2015 hradil příjemce finanční podpory.

V průběhu realizace dochází k průběžné aktualizaci a dopracování harmonogramu, který je pro realizaci velmi důležitý a vyžaduje častou kontrolu ze strany projektového managementu. Projekt „VIA LUCIS“ se podařilo dokončit v požadovaném termínu, který byl stanoven v žádosti o dotaci na 31. 12. 2015.

6.4 Ekonomické cíle projektu

Finanční prostředky uvedené a schválené v Rozhodnutí o poskytnutí dotace, nebylo možné za žádných okolností navýšit. V rámci projektu bylo možné pouze přesouvat finanční prostředky mezi kapitolami rozpočtu a jejich použití na pokrytí vícenákladů či pořízení dalšího vybavení vedoucímu k vylepšení dosažených cílů projektu.

Za ekonomické cíle projektu můžeme považovat následující:

- Minimalizovat použití vlastních finančních prostředků
- Maximální využití finančních prostředků schválených řídicím orgánem
 - Hospodárný výběr dodavatelů
 - Vytvoření úspor projektu - viz. kapitola 5.6.2
 - Využití úspor/Administrace změn

Při realizaci projektu nebyla překročena předpokládaná hodnota u žádného VŘ a byly vytvořeny tyto úspory:

VŘ	Předpokládaná cena	Skutečná cena	Úspora
Stavební práce	7 820 000 Kč	7 267 756 Kč	552 244 Kč
Uživatelské rozhraní	760 000 Kč	723 100 Kč	36 900 Kč
Vývoj software	950 000 Kč	920 100 Kč	29 900 Kč
Interiérové vybavení	1 380 000 Kč	1 330 000 Kč	50 000 Kč
RFID	1 840 000 Kč	1 572 000 Kč	268 000 Kč
Skenery	1 500 000 Kč	1 428 900 Kč	71 100 Kč
Informační kiosky	500 000 Kč	468 860 Kč	31 140 Kč
Hardware	900 000 Kč	811 037 Kč	88 963 Kč
Čističky vzduchu	600 000 Kč	566 334 Kč	33 666 Kč
SUMA	16 250 000	15 088 087	1 161 913

Tabulka č. 11 - Úspory z VŘ projektu VIA LUCIS, Zdroj: (17)

Z výše uvedených úspor byly po administraci změn a přesunů v rozpočtu financovány níže uvedené dodávky a služby:

	Dodávky/Služby	Cena	Úspora
		1 160 659 Kč	1 161 913 Kč
Přesně uvedené částky	Stavba - Změny	550 432 Kč	611 481 Kč
	Interiérové dovybavení	222 727 Kč	388 754 Kč
Orientačně uvedené částky	Regály	45 000 Kč	343 754 Kč
	Právní služby	200 000 Kč	143 754 Kč
	Hardware	100 000 Kč	43 754 Kč
	Drobné vybavení	42 500 Kč	1 254 Kč

Tabulka č. 12 - Tabulka nakoupeného vybavení z vytvořených úspor projektu VIA LUCIS, Zdroj: (17), (18)

Díky uspořeným finančním prostředkům se nám povedlo pokrýt zejména vícenáklady, které vznikly při průběhu realizace rekonstrukce, a zároveň jsme z uspořených peněz pořídili další vybavení vedoucí k vylepšení dosažených cílů projektu.

Celkově můžeme říci, že nedočerpaná částka poskytnutých finančních prostředků byla na konci projektu cca 1200 Kč (20).

6.5 Spokojenost investora

Jelikož byl projekt „VIA LUCIS“ dokončen s výsledkem naplnění všech svých věcných, časových, ekonomických a kvalitativních cílů, můžeme jej považovat za úspěšný. Investor by měl být po ukončení projektu naprosto spokojen.

6.6 Zachování dobrých vztahů mezi všemi účastníky projektu

V průběhu projektu vznikaly jisté profesní či názorové neshody, nicméně vždy byla veškerá jednání vedena ve férovém duchu a vztahy mezi účastníky projektu nebyly nikterak narušeny. Z mého pohledu by budoucí spolupráce s jakýmkoliv účastníkem projektu nebyla problém.

7 Vyhodnocení procesního řízení

V této kapitole shrneme navržené prvky a doporučení pro hladší průběh projektu a splnění požadovaných cílů.

7.1 Omezující faktory při realizaci výběrových řízení

Při výběru dodavatelů v průběhu realizace projektu je příjemce finanční podpory omezen hned třemi dokumenty, mezi které patří:

- Opatření rektora Univerzity Karlovy v Praze
- Pravidla OP VaVpl pro výběr dodavatelů
- Zákon o veřejných zakázkách

Tento faktor je třeba při přípravě výběrových řízení projektu vzít v potaz, řádně nastudovat, upozornit na něj spolupracující advokátní kancelář a pohlídat přípravu samotného výběrového řízení. Při zohlednění tohoto faktoru na začátku přípravy výběrového řízení a jeho přizpůsobení pravidlům, by neměl při následné realizaci vzniknout problém s jeho realizací.

7.2 Úspěšnost projektů financovaných z veřejného sektoru

Důvody, proč jsou obecně projekty financované z veřejného sektoru méně úspěšné oproti soukromým projektům jsou vedeny v kapitole 4.4. Obecně můžeme říci, že kontrola finančních toků je při realizaci soukromých projektů větší, veškeré procesy jsou jednodušší a transparentnější. U projektů financovaných z veřejného sektoru, zejména u projektů dotovaných z fondů EU, máme při přípravě i realizaci více neznámých a vše podléhá zdlouhavému administrativnímu procesu. Jako návrh opatření pro větší úspěšnost těchto projektů bych uvedl následující:

- Eliminovat zbytečně vynaložené či naopak nesprávně ušetřené finance při přípravné fázi projektů:
 - 1. fáze – Vytvoření hrubé představy o projektu → Studie, propočet, cíle projektu → Minimální finanční zátěž pro příjemce finanční podpory a

jejím výsledkem by bylo dílčí schválení pro podrobnější přípravu projektu.

- 2. fáze → Podrobnější představa o projektu → DUR, DSP, rozpočet, IGP apod., přesnější popis cílů → Výsledkem by bylo schválení finanční podpory.
- 3. fáze → Finální podklad pro realizaci projektu → DPS, DVZ, Finanční plán → Finální schválení či připomínky k úpravě.

Tento systém by zabránil výskytu situací jako jsou:

- Špatná, nedostatečná příprava projektu → Schválení projektu → Problémy při realizaci → Dokončení projektu, avšak nesplnění cílů projektu či nedokončení projektu.
- Podrobná, kvalitní příprava projektu → Zamítnutí projektu → Utopené náklady.

Ne vždy musí platit pravidlo, že vysoké náklady na přípravu projektu zaručují jeho kvalitu, nicméně v praxi se s tímto jevem běžně setkáváme.

- Důkladný výběr organizace/pracovníků pro přípravnou fázi projektu
- Zjednodušení celého systému získání finanční podpory
- Zjednodušení a úprava pravidel systému pro zadávání a kontrolu veřejných zakázek
- Vložení více energie a snahy do přípravné fáze
- Správné přiřazení pracovního úvazku členům projektového týmu závislého na objemu a obsahu pracovní náplně.
- Motivace pracovníků k úspěšnému dokončení projektu – finanční bonusy.
- Důkladný výběr členů projektového týmu

Těmito opatřeními bychom zvýšili pravděpodobnost splnění cílů projektu a jeho úspěšné dokončení.

7.3 Projektový tým

Na základě vlastní zkušenosti z realizace projektu „VIA LUCIS“ z pozice asistenta projektového manažera mohu říct, že realizace projektu financovaného z operačního projektu OP VaVpl je velmi náročná, zejména administrativní prací stráví člověk velké množství času a navržené úvazky neodpovídají reálnému nasazení zaměstnanců. Níže uvedená tabulka zachycuje doporučenou optimalizaci úvazků členů projektového týmu při realizaci projektu „VIA LUCIS“.

Pozice	Úvazek v projektu	Návrh úvazku v projektu
Projektový manažer	1,0	1,0
Asistent projektového manažera	0,4	0,8
Finanční manažer	0,5	0,8

Tabulka č. 13 - Návrh změny pracovních úvazků na realizovaném projektu VIA LUCIS, Zdroj: Autor

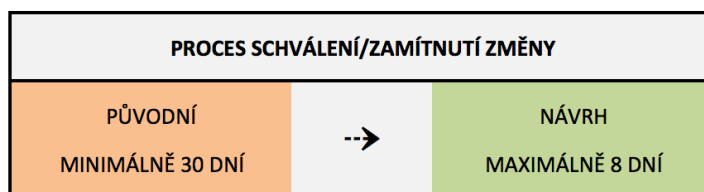
Podhodnocení pracovníku z časového a finančního hlediska, vede k jejich přepracování a demotivaci a může mít nežádoucí dopady do projektu. Mezi tyto dopady patří:

- Časté změny ve složení projektového týmu.
- Nedostatečná kontrola projektu.
- Tvorba chyb a nedostatečná kontrola při přípravě výběrových řízení.
- Tvorba chyb a nedostatečná kontrola při kompletaci monitorovacích zpráv a žádostí o platbu – Tato skutečnost dále zdržuje a přidává práci pracovníkům na MŠMT při kontrole těchto dokumentů.
- Nepřesnosti při vydávání dokumentů.
- Podrážděnost a zhoršené vztahy se zúčastněnými stranami.
- Přehlédnutí důležitých skutečností.

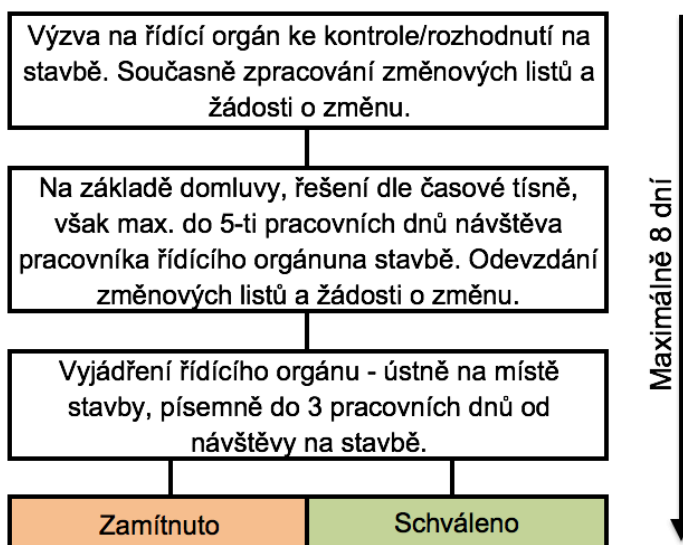
Jako řešení této situace považuji kontrolu a aktualizaci pracovní náplně jednotlivých pozic projektového managementu projektů, se zaměřením na obsah a objem prováděné činnosti. Touto aktualizací a následnou optimalizací by bylo dosaženo správné nastavení úvazků jednotlivých pozic projektového týmu.

7.4 Administrace změn stavby

Při přípravě stavebních projektů nelze nikdy zcela eliminovat výskyt drobných chyb při tvoření jak projektové dokumentace, tak rozpočtu. Tato skutečnost ve spojení s realizací rekonstrukcí starších budov má za následek téměř jistý výskyt vícenákladů nezahrnutých v původním projektu. Při realizaci projektů z operačních programů Evropské unie je při výskytu tohoto jevu prakticky nemožné postupovat dle návrhu řídicího orgánu na řešení této situace, jelikož jsou projekty v časové tísní. V případě věcného schválení změny je možný posun dokončení projektu, které představuje jak administrační, tak finanční zátěž projektu a je tedy nežádoucí. V případě konce projektu shodného s datem ukončení programového období jsou vždy veškeré náklady vynaložené po tomto datu hrazeny příjemcem dotace. Pro transparentnost procesu a co nejrychlejší možnost rozhodnutí, zda je možné změnu z věcných, finančních a časových důvodů realizovat, je navržen zrychlený postup administrace. Z původních minimálně 30 – ti dnů, je navržen postup, který by trval maximálně 8 dnů.



Tabulka č. 14 - Návrh délky trvání procesu schválení či zamítnutí změny, Zdroj: Autor



Organigram č. 18 - Navrhovaný proces ke schválení či zamítnutí změny, Zdroj: Autor

Podrobný návrh administrace změny je popsán v kapitole 5.6.3.3.3. Tímto opatřením bychom eliminovali užívání postupů, které nejsou dle pravidel řídicího orgánu, ale jsou často nutná pro včasné dokončení projektu, snížili bychom rizika spojená s projekty a zvýšili pravděpodobnost dosažení projektových cílů.

7.5 Finanční optimalizace → rezerva na začátku projektu

Pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu projektu a splnění jeho cílů bych zavedl finanční optimalizaci pro pokrytí vícenákladů staveb, potažmo rekonstrukcí. Tato optimalizace by představovala finanční rezervu na straně žadatele o finanční podporu, která by pokryla případné změny spojené se stavbou. Finanční rezerva by tvořila samostatnou položku v rozpočtu, již při přípravě projektu, byla by tedy uvedena ve studii proveditelnosti, která je podána společně s žádostí o finanční podporu. Návrh výše této rezervy by byl závislý na charakteru stavby, jejím stáří a aktuálním stavu.

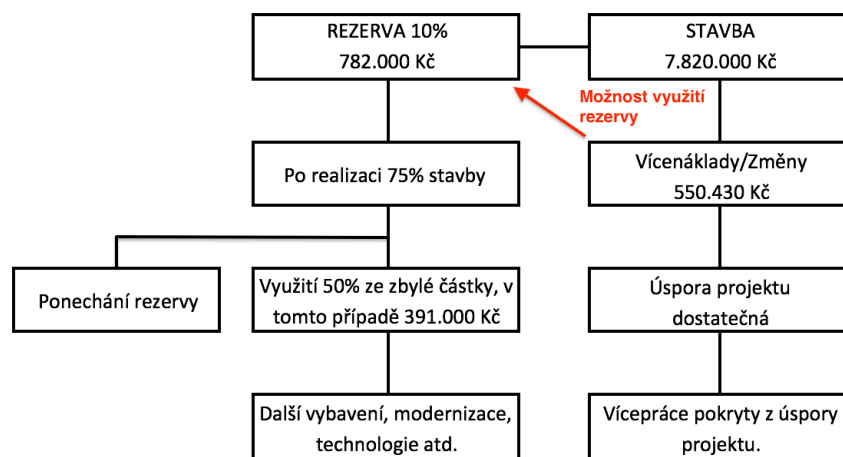
NÁVRH FINANČNÍ OPTIMALIZACE	
Charakter stavby	Výše finanční rezervy z rozpočtových nákladů stavby
Novostavba	1 - 3 %
Rekonstrukce - dle stáří objektu a aktuálního stavu	3 - 10 %
10 - 25 let	3 - 5 %
25 - 50 let	5 - 7 %
50 - 75 let	7 - 9 %
75 let a více	10%

Tabulka č. 15 - Návrh finanční optimalizace, Zdroj: Autor

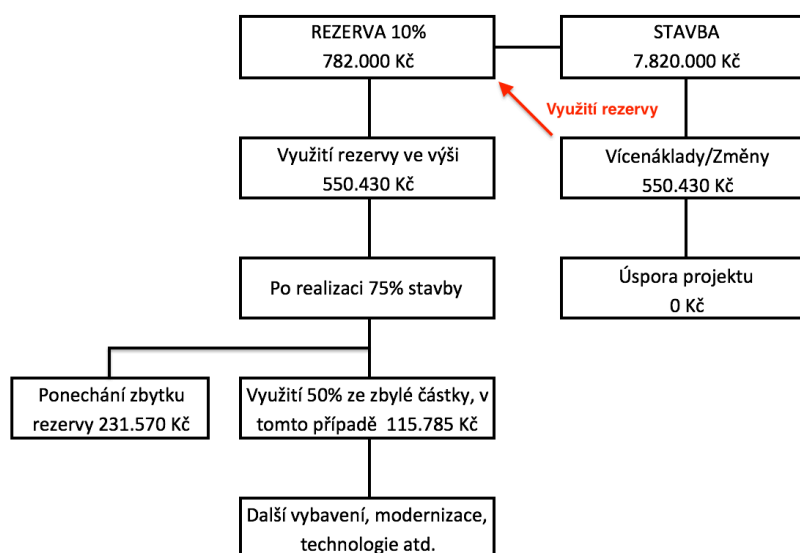
Pokud by žadatel o finanční podporu nebyl schopen zajistit tuto částku, neměl by šanci finanční podporu získat. Toto opatření by zajistilo možnost dokončení projektu v případech, kdy:

- Příjemci finanční podpory nevznikly v průběhu projektu úspory na pokrytí zmíněných vícenákladů,
- příjemce nedisponuje v průběhu projektu vlastními prostředky a současně nevznikly v průběhu projektu dostatečné úspory.

Při dokončenosti projektu cca 75% dle prostavěnosti a nevyčerpání této rezervy, bude možno její část, cca 50% ze zbylé částky, využít na další vybavení a modernizaci, použití kvalitnějších technologií a komponentů či si rezervu ponechat v celé její výši.



Organigram č. 19 - Příklad procesu při vytvoření rezervy na projektu VIA LUCIS, Zdroj: Autor



Organigram č. 20 - Příklad procesu při vytvoření rezervy na projektu VIA LUCIS a nevytvoření žádných úspor, Zdroj: Autor

První organigram představuje reálný stav, který byl při průběhu projektu „VIA LUCIS“, tedy vzniklá úspora, ze které se po schválení řídicím orgánem změny uhradily. Druhý organigram představuje variantu, kdy nevznikla v průběhu projektu úspora, ze které by bylo možné změny uhradit, byly by tedy uhrazeny z finanční rezervy připravené na začátku projektu.

Vytvořením rezervy na projektu si při vzniku vícenákladů/změn značně usnadníme cestu k jeho dokončení a splnění cílů. V případě, že vícenáklady/změny nevzniknou, rezerva zůstane příjemci finanční podpory nebo ji částečně využije.

7.6 Varianty prezentující pravděpodobnost splnění cílů

Na níže uvedené tabulce jsou prezentovány varianty situací projektu, při výskytu vícenákladů/změn. Tyto varianty jsou vyhodnoceny na základě splnitelnosti jednotlivých vybraných cílů projektu a je určeno, jaká bude pravděpodobnost jejich splnění při třech různých postupech realizace projektu. Postupy jsou následující:

- Postup zcela dle pravidel řídicího orgánu
- Postup reálný, kdy jsou například práce započaty bez oficiálního schválení. Tímto postupem zvyšujeme riziko, ale zároveň zvyšujeme pravděpodobnost splnění cílů projektu
- Postup navržený, kde jsou navrženy opatření pro maximální pravděpodobnost úspěšného dokončení projektu a splnění jeho cílů.

Varianty průběhu projektu	Úspory projektu/Zdroje příjemce dotace				Pravděpodobnost splnění všech cílů
	NE/NE	NE/ANO	ANO/NE	ANO/ANO	
Dle řídicího orgánu	Věcné cíle - 4 Časové cíle - 4 Ekonomické cíle - 4 Kvalitativní cíle - 4 Spokojenost investora - 4	Věcné cíle - 3 Časové cíle - 3 Ekonomické cíle - 4 Kvalitativní cíle - 3 Spokojenost investora - 3	Věcné cíle - 3 Časové cíle - 3 Ekonomické cíle - 2 Kvalitativní cíle - 3 Spokojenost investora - 3	Věcné cíle - 3 Časové cíle - 3 Ekonomické cíle - 2 Kvalitativní cíle - 3 Spokojenost investora - 3	26,66%
Realita	Věcné cíle - 4 Časové cíle - 4 Ekonomické cíle - 4 Kvalitativní cíle - 4 Spokojenost investora - 4	Věcné cíle - 2 Časové cíle - 2 Ekonomické cíle - 4 Kvalitativní cíle - 3 Spokojenost investora - 3	Věcné cíle - 3 Časové cíle - 3 Ekonomické cíle - 2 Kvalitativní cíle - 3 Spokojenost investora - 3	Věcné cíle - 2 Časové cíle - 1 Ekonomické cíle - 2 Kvalitativní cíle - 2 Spokojenost investora - 2	38,33%
Návrh řešení	Každý příjemce dotace bude mít povinně při realizaci stavebních projektů rezervu 1 - 10 % oproti projektovému rozpočtu, dále je navrženo zrychlení administrace změn. Věcné cíle - 1 Časové cíle - 2 Ekonomické cíle - 2 Kvalitativní cíle - 2 Spokojenost investora - 2	Pokryto z rezervy vytvořené před začátkem realizace projektu. Dále je navrženo zrychlení administrace změn. Věcné cíle - 1 Časové cíle - 2 Ekonomické cíle - 2 Kvalitativní cíle - 2 Spokojenost investora - 2	Návrhem zrychlení administrace změn zvýšíme pravděpodobnost splnění cílů. Věcné cíle - 2 Časové cíle - 2 Ekonomické cíle - 2 Kvalitativní cíle - 2 Spokojenost investora - 2	Vzhledem k vytvořené rezervě na začátku projektu a urychlení schválení realizace změn, zvýšíme pravděpodobnost splnění cílů projektu a vytvořená rezerva může v ideálním případě zůstat netknutá. Věcné cíle - 1 Časové cíle - 2 Ekonomické cíle - 1 Kvalitativní cíle - 2 Spokojenost investora - 2	73,33%

Stupně splnitelnosti

Splnitelné	1
Spíše splnitelné	2
Spíše nesplnitelné	3
Nesplnitelné	4

Tabulka č. 16 - Vyhodnocení pravděpodobnosti splnění cílů projektu, Zdroj: Autor

Vzorec výpočtu:

Pravděpodobnost	0 – 100%
Bodové rozmezí	80 – 20 bodů
Hodnota jednoho bodu v bodovém rozmezí	$100 / (80 - 20) = 1,66\%$
Výpočet	$100 - (y - 20) \times 1,66 = P \text{ [%]}$

y.....Součet bodů pro určitou variantu

P.....Pravděpodobnost splnění všech cílů

Navrženými opatřeními zvyšujeme pravděpodobnost splnění všech cílů projektu o 46,67%, což je velmi vysoké číslo.

8 Závěr

Diplomová práce je zaměřena na projektový management při realizaci projektů částečně financovaných z operačních programů Evropské unie, které jsou zde popsány společně s pojmem dotace. Přípravná fáze projektů, společně s fází realizační, je teoreticky vysvětlena a dále prezentována na konkrétním projektu Evangelicko teologické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, projektu „VIA LUCIS“. Cílem diplomové práce je analyzovat průběh projektu, který probíhal dle určených pravidel poskytovatele dotace a následné vyhodnocení a doporučení pro jednodušší a transparentnější průběh, který úzce souvisí s úspěšným dokončením a splněním očekávaných cílů.

Z případové studie projektu „VIA LUCIS“ vyplývá jako jeden z problémů při realizaci projektu neadekvátní nasazení pracovníků, jejichž úvazky neodpovídají strávenému času při práci na projektu. Další problém nastal při řešení administrace změn projektu, jelikož projekty jsou často v časové tísní a časový horizont administrace změn vedoucí k jejich schválení je ze strany řídicího orgánu, v našem případě MŠMT neúnosný. Problém vzniká již v přípravné fázi projektu, kdy se s výskytem změn nepočítá, avšak u rekonstrukcí je to naprosto běžná praxe. V kapitole 5.6.3.3 jsou naznačeny tři organigramy pro průběh administrace změn dle řídicího orgánu, skutečnosti a návrh pro včasné řešení změn. Tyto organigramy také naznačují čtyři modelové situace, do kterých se může příjemce finanční podpory dostat a jak na tyto situace může reagovat. Pro splnění cílů projektu a jeho úspěšné dokončení je v některých případech příjemce finanční podpory nucen nedodržovat pravidla řídicího orgánu, jelikož přinášejí velké časové prodlevy a další administrativní zátěž.

V kapitole vyhodnocení procesního řízení jsou shrnuty prvky a doporučení pro hladší průběh projektů. Při zadávání veřejných zakázek v průběhu realizace projektu je třeba dbát na veškerá pravidla určená zákonem, řídicím orgánem či samotným příjemcem finanční podpory, jelikož jejich nedodržení může mít negativní vliv na průběh projektu, zejména finanční dopad. Přípravná fáze projektů by měla být navržena tak, aby investované finance byly úměrné riziku neobdržení finanční podpory. Jako návrh je uvedeno rozdělení přípravy projektu na 3 fáze. Projektový tým by měl být řádně ohodnocen jak z časového (úvazek), tak finančního hlediska (mzda), jelikož jeho podhodnocování má celkově špatný vliv na průběh projektu. Administrace změn stavby je navržena na 8 dní z původních minimálně 30-ti, do

kterých by řídicí orgán musel vydat kladné či záporné písemné rozhodnutí o schválení či zamítnutí změn. Dalším faktorem pro hladší průběh projektu je vytvoření finanční rezervy na stavební práce již při žádosti o dotaci. Tuto rezervu, závislou na druhu projektu, by musel potvrdit příjemce finanční podpory a v případě vzniku změn, počítat s jejím využitím pro pokrytí těchto nově vzniklých nákladů. Pro shrnutí efektivity těchto uvedených návrhů a doporučení byla vytvořena tabulka pravděpodobnosti splnění cílů projektu, která udává po aplikaci navržených opatření větší pravděpodobnost splnění cílů o 46,67 %.

Na základě těchto doporučení a dalších poznatků uvedených v diplomové práci, zejména zjednodušení a úprava pravidel systému zadávání a kontroly veřejných zakázek by mohlo být docíleno menšího množství krácení dotací a větší množství projektů, které budou úspěšně dokončeny a splní své předpokládané cíle.

Použité zdroje

- (1) LOCK, Dennis. Project management: Ninth Edition. 1. Burlington: Gower Publishing Company, 2007. ISBN 978-0-566-08772-1.
- (2) DUNCAN, William R. A guide to the project management body of knowledge: PMI Standards Committee. Newtown square: PMI Publishing division, 1996. ISBN 1-880410-12-5.
- (3) Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. mmr.cz [online]. c2012. <<http://mmr.cz/cs/Uvodni-strana>>.
- (4) ROZHODNUTÍ O POSKYTNUTÍ DOTACE z Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace č. 0342/16/01, projekt VIA LUCIS ze dne 2. 9. 2014.
- (5) PRAVIDLA PRO PUBLICITU v rámci operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace, verze č. 3.2 s účinností od 3. 3. 2015. Dostupné na: <<http://www.opvavpi.cz/cs/zadatel/prirucky-pro-zadatele-a-prijemce-op-vavpi/spolecne-prilohy-prirucek-pro-zadatele-a-prijemce-op-vavpi/archiv/priloha-c-3-pravidla-pro-publicitu-v-ramci-op-vavpi.html>>
- (6) Fotodokumentace z průběhu projektu VIA LUCIS.
- (7) Evangelicko teologická fakulta Univerzity Karlovy. web.etf.cuni.cz [online]. c21. 12. 2016, 12:17. <<http://web.etf.cuni.cz/ETF-255.html>>.
- (8) Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. msmt.cz [online]. c2013 – 2017. <<http://www.msmt.cz>>.
- (9) Příloha č. 1 PŽ OP VaVpl – výzva 3.4, Studie proveditelnosti, Projekt VIA LUCIS, účinnost od 1. 11. 2013.
- (10) Projektová dokumentace pro stavební povolení projektu VIA LUCIS zpracovaná firmou Kokes partners s.r.o., datum 07/2013.
- (11) SYNOD Českobratrské církve evangelické. synodcce.cz [online]. [cit. 2013-06-01]. <<http://synodcce.cz/budova-evangelicke-teologicke-fakulty-praha-cerna-9/>>.
- (12) Projektová dokumentace pro provedení stavby projektu VIA LUCIS zpracovaná firmou Kokes partners s.r.o., datum 07/2014.
- (13) Wikipedia – volná encyklopedie. cs.wikipedia.org [online]. c16. 12. 2016, 9:06. <<https://cs.wikipedia.org/wiki/Dotace>>.

- (14) prof. MUDr. Tomáš Zima, DrSc., MBA, Univerzita Karlova v Praze, Opatření rektora č. 52/2015 - Základní principy, zásady a pravidla pro zadávání veřejných zakázek v rámci Univerzity Karlovy v Praze, účinnost od 1. 11. 2015.
- (15) PRAVIDLA PRO VÝBĚR DODAVATELŮ v rámci operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace, verze č. 5.2, účinnost od 15. 5. 2015.
- (16) Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů, účinnost od 1. 1. 2015. Dostupné na: [https://www.portal-vz.cz/getmedia/424872bd-1570-444d-a694-df34e7092d88/UZ-137_2006_Sb-\(7\)-\(1\).pdf](https://www.portal-vz.cz/getmedia/424872bd-1570-444d-a694-df34e7092d88/UZ-137_2006_Sb-(7)-(1).pdf)
- (17) Profil zadavatele pro zadávání veřejných zakázek: Univerzita Karlova v Praze – Evangelická teologická fakulta. e-zakazky.cz [online]. c2014 – 2015. <<http://www.e-zakazky.cz/Profil-Zadavatele/c94404e5-99e3-4c76-a367-cd6469299050>>.
- (18) Interní doklady z průběhu projektu VIA LUCIS
- (19) Příručka pro příjemce Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace 2007 – 2013, verze č. 6.0, účinnost od 20. 7. 2015.
- (20) prof. MUDr. Tomáš Zima, DrSc., MBA, Univerzita Karlova v Praze, Monitorovací zpráva o realizaci projektu operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace, Závěrečná monitorovací zpráva, projekt VIA LUCIS, sledované období 1. 9. 2015 – 31. 12. 2015, uloženo dne 21. 6. 2016.
- (21) JUDr. Lukáš Klee, LL.M., MBA, Ph.D., Proč se český investor nemůže chovat hospodárně, CACE, ARI, Metrostav, a.s., vyučující na Právnické fakultě UK, lektor FIDIC, soudní znalec a rozhodce, Texty byly zveřejněny v časopise Stavebnictví 03/2016 a 04/2016.

Seznamy organigramů, obrázků, grafů a tabulek

Organigramy

Organigram č. 1 - Projektový management Integrace, Zdroj: (2)	3
Organigram č. 2 - Projektový management rozsahu, Zdroj: (2)	4
Organigram č. 3 - Projektový management času, Zdroj: (2)	5
Organigram č. 4 - Projektový management nákladů, Zdroj: (2)	6
Organigram č. 5 - Projektový management kvality, Zdroj: (2)	7
Organigram č. 6 - Projektový management lidských zdrojů, Zdroj: (2)	8
Organigram č. 7 - Projektový management komunikace, Zdroj: (2)	9
Organigram č. 8 - Projektový management rizika, Zdroj: (2).....	10
Organigram č. 9 - Projektový management zadávání veřejných zakázek, Zdroj: (2).	11
Organigram č. 10 - Příprava a realizace stavebních projektů financovaných z Operačních programů, Zdroj: (3), Autor	15
Organigram č. 11 - Projektové řízení přípravné fáze projektu VIA LUCIS, Zdroj: Autor	47
Organigram č. 12 - Řídící vazby projektového řízení realizační fáze projektu VIA LUCIS, Zdroj: Autor	48
Organigram č. 13 - Smluvní vazby projektového řízení realizační fáze projektu VIA LUCIS, Zdroj: Autor	48
Organigram č. 14 - Zacházení s úsporami projektu či nepředpokládanými vícenáklady, Zdroj: Autor.....	53
Organigram č. 15 - Průběh administrace změn stavby dle řídicího orgánu v průběhu projektu financovaného z OP VaVpl, Zdroj: (19), Autor	63
Organigram č. 16 - Reálný průběh administrace změn stavby v průběhu projektu financovaného z OP VaVpl, Zdroj: Autor	65
Organigram č. 17 - Navrhovaný průběh administrace změn stavby v průběhu projektu financovaného z OP VaVpl, Zdroj: Autor	67
Organigram č. 18 - Navrhovaný proces ke schválení či zamítnutí změny, Zdroj: Autor	79
Organigram č. 19 - Příklad procesu při vytvoření rezervy na projektu VIA LUCIS, Zdroj: Autor.....	81

Organigram č. 20 - Příklad procesu při vytvoření rezervy na projektu VIA LUCIS a nevytvoření žádných úspor, Zdroj: Autor..... 81

Obrázky

Obrázek č. 1 – Rozhodnutí o poskytnutí dotace – realizace projektu VIA LUCIS, Zdroj: (4).....	18
Obrázek č. 2 - Ukázka označení dokumentů pro dodržení pravidel pro publicitu, Zdroj: (5).....	19
Obrázek č. 3 - Ukázka označení pořízeného vybavení prvky povinné publicity, Zdroj: (6).....	19
Obrázek č. 4 - Ukázka webových stránek projektu VIA LUCIS, Zdroj: (7).....	21
Obrázek č. 5 - Celkové náklady projektu, Zdroj: (8).....	35
Obrázek č. 6 - Situace, Zdroj: (10).....	38
Obrázek č. 7 - Budova Marathon, Zdroj: (11).....	38
Obrázek č. 8 - Půdorys 2.PP knihovny - Nový stav, Zdroj: (12).....	40
Obrázek č. 9 - Půdorys 4.NP - Původní stav, Zdroj: (12).....	41
Obrázek č. 10 - Půdorys 4.NP - Nový stav, Zdroj: (12).....	41
Obrázek č. 11 - Půdorys 6.NP - Původní stav, Zdroj: (12).....	42
Obrázek č. 12 - Půdorys 6.NP - Nový stav, Zdroj: (12).....	42
Obrázek č. 13 - Řez - Nový stav objektu, Zdroj: (12).....	43
Obrázek č. 14 - Informační panel projektu VIA LUCIS, Zdroj: (6).....	44
Obrázek č. 15 - Harmonogram realizace projektu VIA LUCIS, Zdroj: (9).....	46
Obrázek č. 16 - Rozhodnutí o vyloučení z VŘ, Zdroj: (17).....	55
Obrázek č. 17 - Rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky, Zdroj: (17).....	55
Obrázek č. 18 - Vlhké zdivo, Zdroj: (6).....	57
Obrázek č. 19 - Vlhké zdivo, Zdroj: (6).....	57
Obrázek č. 20 - Původní rozmístění světel, Zdroj: (12).....	59
Obrázek č. 21 - Nové rozmístění světel, Zdroj: (12).....	59
Obrázek č. 22 - Bourací práce, Zdroj: (6).....	60
Obrázek č. 23 - Bourací práce, Zdroj: (6).....	60
Obrázek č. 24 - Přidání regálů a rozšíření pochozí konstrukce v knihovně, Zdroj: (6).....	68
Obrázek č. 25 - Velkoplošný skener, Zdroj: (6).....	69
Obrázek č. 26 - Velkoplošný skener, Zdroj: (6).....	69

Obrázek č. 27 - Chodba 6.NP, Zdroj: (6).....	69
Obrázek č. 28 - Kancelář 6.NP, Zdroj: (6)	69
Obrázek č. 29 - Odpočinková zóna 4.NP, Zdroj: (6)	70
Obrázek č. 30 - Přednášková místnost 4.NP, Zdroj: (6).....	70
Obrázek č. 31 – Dataprojektory, Interaktivní tabule, Zdroj: (6).....	70
Obrázek č. 32 - Informační kiosky, Zdroj: (6)	71
Obrázek č. 33 - Osvědčení o řádném plnění stavebních prací, Zdroj: (18).....	72

Grafy

Graf č. 1 - Rozdělení dotací EU pro jednotlivé OP 2007 - 2013, Zdroj: (3)	31
Graf č. 2 - Rozdělení dotací EU pro jednotlivé OP 2014 - 2020, Zdroj: (3)	32
Graf č. 3 - Stav čerpání OP a porovnání času s financemi k 30. 9. 2016 v programovém období 2014 - 2020, Zdroj: (3)	32
Graf č. 4 - Porovnání přidělených finančních prostředků EU pro jednotlivé OP ve dvou po sobě jdoucích programových obdobích, Zdroj: (3)	33
Graf č. 5 - Finanční prostředky přidělené pro programová období 2007 - 2013 a 2014 - 2020, Zdroj: (3).....	33

Tabulky

Tabulka č. 1 - Tématické operační programy a jejich řídicí orgány, Zdroj: (3)	25
Tabulka č. 2 - Základní údaje o projektu VIA LUCIS, Zdroj (4)	37
Tabulka č. 3 - Rozdělení financování projektu VIA LUCIS, Zdroj: (4)	45
Tabulka č. 4 - Rozpočet klíčových aktivit projektu VIA LUCIS, Zdroj: (4).....	45
Tabulka č. 5 - Limity veřejných zakázek dle opatření rektora UK č. 52/2015, Zdroj: (14).....	50
Tabulka č. 6 - Limity veřejných zakázek dle Pravidel pro výběr dodavatelů v rámci OP VaVpl, Zdroj: (15).....	51
Tabulka č. 7 - Limity veřejných zakázek dle Zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, Zdroj: (16).....	52
Tabulka č. 8 - Porovnání finančních limitu pro zadávání veřejných zakázek, Zdroj: (14), (15), (16)	53
Tabulka č. 9 - Vyhodnocení nabídek VŘ Stavba, Zdroj: (17), (18).....	54
Tabulka č. 10 - Celkové náklady stavby včetně změn, Zdroj: (17).....	61
Tabulka č. 11 - Úspory z VŘ projektu VIA LUCIS, Zdroj: (17).....	74

Tabulka č. 12 - Tabulka nakoupeného vybavení z vytvořených úspor projektu VIA LUCIS, Zdroj: (17), (18).....	74
Tabulka č. 13 - Návrh změny pracovních úvazků na realizovaném projektu VIA LUCIS, Zdroj: Autor	78
Tabulka č. 14 - Návrh délky trvání procesu schválení či zamítnutí změny, Zdroj: Autor	79
Tabulka č. 15 - Návrh finanční optimalizace, Zdroj: Autor.....	80
Tabulka č. 16 - Vyhodnocení pravděpodobnosti splnění cílů projektu, Zdroj: Autor .	82