

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Projektové metriky a měření na projektu**

**Project metrics and measurements on the project**

Jan Kulišan

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan KULIŠAN**  
Osobní číslo: **K14B0527P**  
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**  
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**  
Název tématu: **Projektové metriky a měření na projektu**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování:

1. Definujte projekt, projektové řízení, tři parametry projektu a oblasti poznatků pro řízení projektů.
2. Uveďte metodu Earned Value Analysis jako metodu měření postupu prací na projektu.
3. Charakterizujte vybraný podnik a zvolený projekt.
4. Proveďte metodu EVA na zvolený projekt v MS Projectu.
5. Zhodnoťte postup prací na zvoleném projektu z hlediska času a nákladů na projekt.



Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

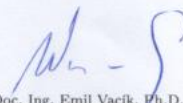
- **DVOŘÁK, Jiří, SIRŮČEK, Jiří, KALIŠ, Jan.** *Mistrovství v Microsoft Project 2010.* Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3074-2.
- **ROSENAU, Milton D.** *Řízení projektů.* Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-218-1.
- **SCHWALBE, Kathy.** *Řízení projektů v IT.* Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.
- **SVOZILOVÁ, Alena.** *Projektový management.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1501-5.
- **Project Management Institute.** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge.* USA: Project management institute, 2000. ISBN 978-1-933890-51-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Radim Špicar**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „*Projektové metriky a měření na projektu*“ jsem vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 24. 4. 2015

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval Ing. Radimu Špicarovi za odborné vedení, rady, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval. Dále bych rád poděkoval Ing. Zdeňku Kadlecovi a Ing. Liboru Tvrdkovi ze společnosti Fireclay s. r. o. Zároveň bych rád poděkoval rodině za podporu během studia.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Základní pojmy projektového managementu .....	9
1.1 Projekt.....	9
1.2 Projektový management .....	10
1.3 Projektový manažer .....	10
1.4 Projektový trojúhelník .....	10
1.5 Projektové milníky.....	11
1.6 Projektový cíl.....	11
1.7 Obecný životní cyklus projektu .....	12
1.8 Oblasti projektového řízení.....	13
1.9 Projektové kompetence.....	13
1.10 Technické kompetence .....	14
1.11 Behaviorální kompetence .....	14
1.12 Kontextové kompetence .....	15
2 Projektové řízení a jeho přístupy .....	16
2.1 Systémový přístup.....	16
2.2 Procesní přístup.....	16
2.3 Znalostní přístup .....	17
2.4 Agilní přístup .....	17
2.5 Vodopádový přístup.....	20
3 Earned Value Analysis (EVA).....	21
3.1 Základní indexy EVA .....	21
3.1.1 EV (Earned Value).....	21
3.1.2 AC (Actual Cost) .....	22

3.1.3 PV (Planned Value) .....	22
3.1.4 CV (Cost Variance) .....	22
3.1.5 SV (Schedule Variance).....	23
3.1.6 CPI (Cost Performance Index).....	23
3.1.7 SPI (Schedule Performance Index).....	24
3.2 Rozšiřující indexy EVA.....	25
3.2.1 BAC (Budget at Completion) .....	25
3.2.2 VAC (Variance at Completion) .....	25
3.2.3 EAC (Estimate at Completion) .....	25
3.2.4 ETC (Estimate to Completion) .....	25
3.2.5 TCPI (To – Complete Performance Index).....	26
3.2.6 IEAC (Independent Estimated at Completion) .....	26
3.2.7 S – křivka .....	27
4 Fireclay s. r. o. ....	28
4.1 Snižování emisí NO <sub>x</sub> na kotlích K6 až K10 a snižování SO <sub>2</sub> na kotlích K6 až K7 v teplárně Komořany .....	29
4.2 Harmonogram, rozpočet a zdroje na projektu .....	30
4.3 EVA – září .....	33
4.4 EVA – říjen.....	35
4.5 EVA – listopad.....	37
4.6 EVA – únor.....	39
4.7 EVA – březen.....	42
4.8 EVA – duben .....	44
4.9 EVA – květen.....	46
5 Návrh opatření .....	48
Závěr .....	49

Seznam tabulek .....	50
Seznam obrázků .....	51
Seznam grafů .....	52
Seznam použitých zkratek .....	53
Seznam použité literatury .....	54
Seznam příloh .....	56
Abstrakt.....	91
Abstract.....	92



## Úvod

Bakalářskou práci na téma projektové metriky a měření na projektu jsem si vybral proto, že toto téma nebylo doposud zpracováno jako závěrečná práce na bakalářském programu Systémy projektového řízení Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni.

V teoretické části jsou postupně shrnuty základní poznatky z oblasti projektového řízení, jako projekt, projektový management, projektový manažer, projektový trojúhelník nebo projektový cíl. V následující kapitole je podrobně popsána metoda přidané hodnoty – EVA, která je nezbytná pro pochopení praktické části bakalářské práce v souladu se zásadami pro vypracování práce. V této kapitole jsou přesně definovány indexy přidané hodnoty, skutečné náklady, plánované náklady, odchylky nákladů, časové odchylky, index efektivity časového plánu, index efektivity nákladů, které v praktické části tvoří její stěžejní výstup.

V praktické části je nejdříve charakterizován vybraný podnik a jsou zde popsány jeho podnikatelské aktivity. Dále je detailně konkretizován vybraný projekt.

Cílem práce je zhodnocení vybraného projektu pomocí ukazatelů přidané hodnoty popsaných v teoretické části práce a zhodnocení postupu prací na zvoleném projektu z hlediska času a nákladů.

Výhodou tohoto projektu je, že v době odevzdání práce ještě nebyl dokončen, tudíž má práce přínos jak z hlediska akademického, tak i praktického, protože podnik může využít navrhovaná opatření pro implementaci do výrobních procesů.

# 1 Základní pojmy projektového managementu

O projektovém managementu lze prohlásit, že je starý jako lidstvo samo, protože téměř jakoukoliv lidskou činnost lze označit za projekt, ať už šlo o založení ohně, stavbu přístřešku nebo vybudování vesmírného raketoplánu. Přesto je projektové řízení jako samostatný vědní obor poměrně mladý, avšak stojí na pevných základech managementu, obecné ekonomické teorie a matematiky. Jako každý obor, který podléhá lidskému zkoumání a vývoji, se ani projektový management neobejde bez svých základních pojmů, které je potřeba definovat.

## 1.1 Projekt

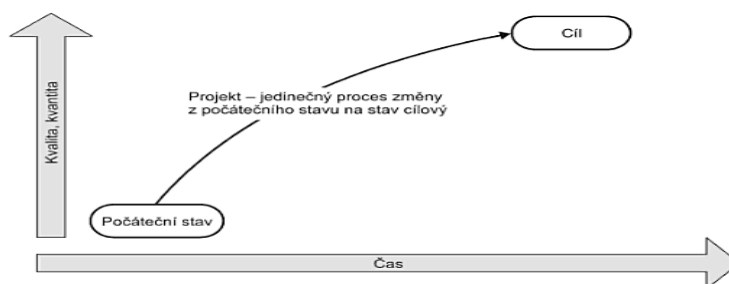
Projekt je základní stavební jednotka projektového managementu. Téměř v každé odborné publikaci je definován různým způsobem, ačkoliv základní myšlenka zůstává stále stejná.

*„Projekty mají trojrozměrný cíl, jsou jedinečné, zahrnují zdroje a realizují se v rámci organizace.“ [3]*

*„Projekt je dočasné úsilí vytvořit jedinečný produkt, službu nebo výsledek.“ [2]*

Z těchto definic je důležité vybrat klíčová slova, která nejlépe charakterizují vlastnosti každého projektu. Projekt nejlépe vystihují termíny, dočasnost a unikátnost. Dočasnost signalizuje, že každý projekt má jen určitou dobu trvání – je časově omezen, má pevně daný svůj začátek a konec. Synonymem pro unikátnost je jedinečnost, což značí, že každý projekt je svým způsobem originál, ať už se jedná o naplnění účelu, realizaci, týmové obsazení, zdroje, rizika nebo jiné vlivy. [8]

### Obrázek 1: Projekt jako změna



Zdroj: [1]

## 1.2 Projektový management

*„Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“ [8]*

Z definice je zřejmé, že projektový management představuje časově omezené úsilí, které vede k efektivní transformaci vstupů na výstupy, tak aby bylo dosaženo projektových cílů. Projektové řízení lze aplikovat ve všech oblastech lidského zájmu. [8]

## 1.3 Projektový manažer

*„Projektový manažer je zodpovědný za kvalitu projektu, vybírá vhodné postupy a politiky řízení projektu a následně řídí a kontroluje kvalitu. Projektový manažer musí vytvářet takové prostředí, které podporuje součinnost týmu, musí podporovat identifikaci a interpretaci problémů uvnitř týmu.“ [1]*

Z definice je zřejmé, že projektový manažer je nadřazený pracovník, který zcela odpovídá za výsledek projektu, úspěch, neúspěch, splnění stanovených cílů a předání předmětu projektu.

## 1.4 Projektový trojúhelník

Mezi základní pojmy projektového řízení řadíme i projektový trojúhelník, neboli trojí omezení projektu (triple constraint). Jedná se o kombinaci tří velice důležitých veličin. V literatuře se obvykle označuje jako trojimperativ. [5]

- Čas
- Zdroje/Náklady
- Cíle

Termíny zdroje a náklady nejsou totožné, jelikož všude ve světě existují skupiny jedinců, kteří nejsou omezeni rozpočtem. Účelem projektu je tyto hodnoty vyváženě optimalizovat. Čas a zdroje minimalizujeme, naopak cíle se snažíme maximalizovat. Ve většině případů je optimalizována ta část, které chceme dosáhnout. Všechny veličiny jsou provázané, při optimalizaci dvou parametrů dochází k negativní změně poslední veličiny. [1]

Projekt je ovlivněn i jinými faktory, jako jsou kvalita, rizika, uspokojení zákazníka nebo zadavatele. Proto lze hovořit o „čtveru omezení“ (quadruple constraint). Projekt splní cíl, má minimální náklady a je splněn v předstihu, ale zákazník nemusí být spokojen s jeho kvalitou. [5]

### **1.5 Projektové milníky**

*„Milník je významná událost v projektu, která ale normálně nemá žádnou dobu trvání; slouží pouze k vymezení okamžiku během prací, napomáhá v identifikaci aktivit, ve stanovení cílů v časovém plánu a ve sledování postupu prací.“ [5]*

Za milník považujeme klíčovou událost v čase, která musí být splněna, aby byly naplněny projektové cíle. Milníkem je například postavení základů rodinného domu, vymalování a jako poslední jeho vyčištění. Pro milník je typická výběrovost, protože je to událost, která nenastává každý den. [3]

### **1.6 Projektový cíl**

Projektovým cílem je souhrnně označován slovní, či písemný popis účelu, kterého má být v projektu dosaženo. [8]

Definice cíle je jedna z nejzásadnějších otázek v každém projektu. Čím podrobněji je tento cíl definován v projektové dokumentaci, tím je vyšší pravděpodobnost úspěchu. Správná definice cíle je velice náročná, ať již z pohledu zadavatele, či ze strany která projekt realizuje. Obě strany si v tomto ohledu musejí porozumět a vyhovět. Pokud probíhají pravidelné porady, kontroly a hlášení výstupů, tím jednodušší je zorientovat se v projektu a zjistit v jaké části cyklu se projekt nachází. Nástrojem pro snazší definování cílů je metoda SMART. Tato zkratka by měla charakterizovat každý projekt. [1]

**Tabulka 1: SMART cíle**

S	Specific, Significant, Stretching	Specifické, významné, jednoduché
M	Measurable, Meaningful, Motivational	Měřitelné, významné, motivující
A	Agreed, Attainable, Acceptable	Cíle jsou odsouhlasené, dosažitelné, přijatelné
R	Realistic, Relevant, Rewarding	Reálné, proveditelné, relevantní, obohacující
T	Time-based, Time-bound, Trackable	Časově ohraničené, omezené plánem

Zdroj: vlastní zpracování podle [11], 2015

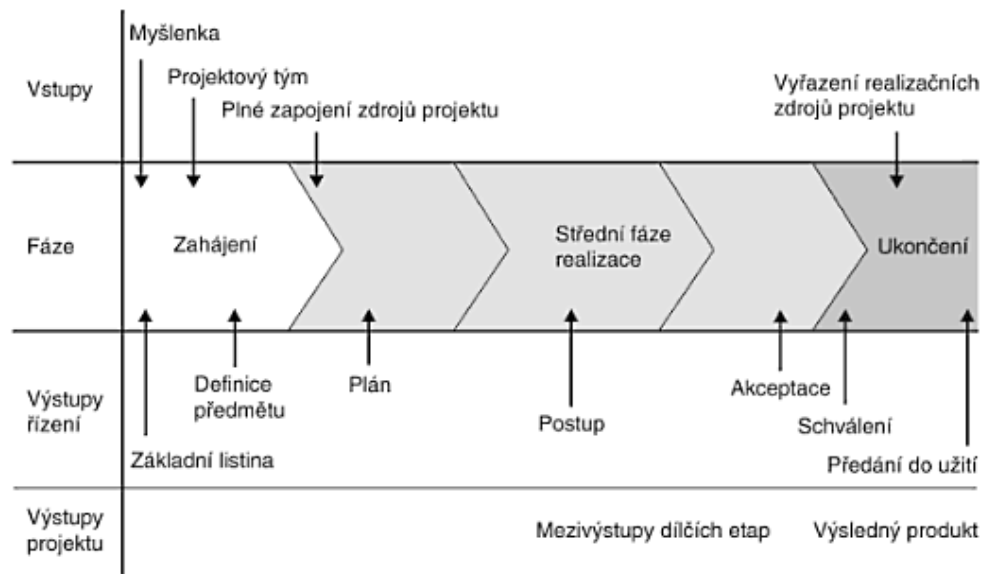
Dále lze přidat **i** (integrated) – integrovaný v rámci organizační strategie. Veškeré části projektu, ať již průběžné cíle, milníky, nebo finální cíl, by měl být SMARTi. [1]

### **1.7 Obecný životní cyklus projektu**

*„Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.“ [8]*

Každý projekt se v průběhu času dostává do určitých fází. Nejprve je definován konceptuální návrh. V této fázi jsou stanoveny základní cíle projektu, jeho náklad, čas potřebný k jeho dokončení, dopad rizik v průběhu realizace. Následuje definice projektu, zde se podrobněji definují a rozpracovávají oblasti uvedené v konceptuálním návrhu. Poté projekt přechází do stadia produkce, projekt se začíná realizovat, probíhá kontrola z hlediska plnění harmonogramu a rozpočtu podle projektového plánu. Předposlední fáze se označuje jako operační období, předmět projektu je běžně používán, stále však probíhá testování a analyzování. Vytčené cíle jsou průběžně podrobeny kontrole. Po předání projektu dochází k jeho ukončení. Kromě finanční odměny získává projektový manažer daleko cennější atributy – zkušenosti a ponaučení z řízení projektu. [8]

**Obrázek 2: Typické rozložení fází životního cyklu projektu**



Zdroj: [8]

### 1.8 Oblasti projektového řízení

Projektový management je možné aplikovat v širokém spektru oborů. Nejedná se pouze o záležitost ekonomickou. O projektovém řízení lze prohlásit, že se s novými projekty neustále vyvíjí, protože každý projekt je jedinečný unikát. V současné době je tato forma managementu neustále na vzestupu. Zejména ovlivňuje oblast:

- Stavebnictví
- Kultury
- Sféru IT
- Lékařství
- Oblast high – tech
- Strojírenství

### 1.9 Projektové kompetence

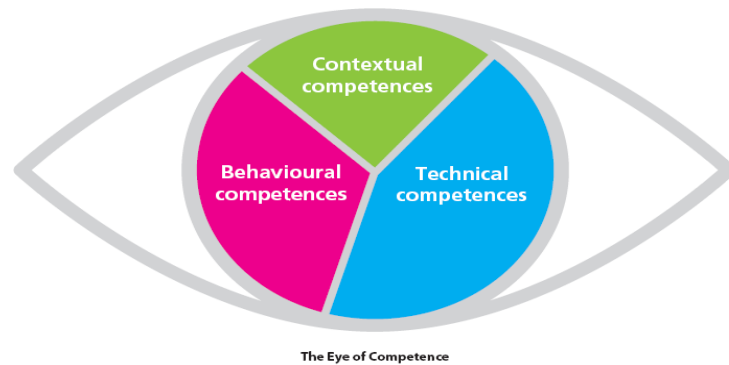
Organizace IPMA (International Project Management Association) rozděluje způsobilosti projektového řízení do tzv. „elementů způsobilosti“ (Competence Element), kde je základním kamenem člověk. [6]

Základní členění:

- Technické kompetence
- Behaviorální kompetence
- Kontextové kompetence

[6]

**Obrázek 3: Okruhy elementů způsobilosti, tzv. Oko způsobilosti**



Zdroj: [12]

### **1.10 Technické kompetence**

Jedná se o veškeré činnosti, které představují mechanickou část projektu. Patří sem například čas a projektové fáze, týmová spolupráce, zdroje, komunikace, kontrola, zahájení a ukončení projektu. [15]

### **1.11 Behaviorální kompetence**

Na rozdíl od technických kompetencí mají behaviorální kompetence svůj základ v psychologii. Řídící pracovník se snaží co nejefektivněji využít schopností členů v projektovém týmu. Například vedení, asertivita, kreativita, vyjednávání, konflikty a krize, etika. [6]

### **1.12 Kontextové kompetence**

Tento druh kompetencí nám říká, že projekty ovlivňují okolní prostředí, kde se dostávají do konfrontace s ostatními subjekty. Orientace projektu, programu a portfolia a jejich následná implementace, personalistika, finance či legislativa. [6]



## 2 Projektové řízení a jeho přístupy

### 2.1 Systémový přístup

Systém lze definovat jako:

*„Systém je definován jako soubor elementů a vazeb mezi nimi. Prvky systému vyvíjejí nějakou aktivitu, mají určitou funkci nebo jsou zapojeny do nějakého pracovního postupu ke splnění určitého cíle systému. V kontextu k řízení je účel systému v podpoře a řízení pracovních procedur a usnadnění rozhodovacího procesu.“ [7]*

Označení systémový přístup lze nahradit termínem holismus. Tento pojem vyjadřuje, že celek jako systém je víc než suma jeho částí. Každá část systémů je optimalizována tak, aby měla přínos pro celý systém. Systémový přístup využívá nejen lidské zdroje, ale také počítačovou podporu – hardware a software. Rozlišujeme dva druhy systémů – dynamické, které se vyvíjejí jako celek i jako jednotlivé části celku a stochastické, které ovlivňují náhodné veličiny nebo se samy stávají náhodnou veličinou. [1]

Systémovým přístupem je brán projekt jako systém, kde se používají nástroje řízení systémů jako systémová analýza, modelování, simulace či zpětná vazba. [7]

Mezi důležité vlastnosti systémů patří:

- Interakce s prostředím
- Účelovost
- Samoregulovatelnost
- Samonastavitelnost

[6]

### 2.2 Procesní přístup

Proces je definován jako:

*„Souhrn činností transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy používající k tomu lidi a nástroje.“ [4]*

Na rozdíl od projektu procesy postrádají jedinečnost a unikátnost. Proces není časově ohraničen a neustále se opakuje. Proces zůstává procesem, ačkoliv jeho vnitřní podmínky

se mohou změnit. Proces je popsán vstupy, výstupy, postupy, nástroji, technikami, způsobilostmi a znalostmi. [8]

### **2.3 Znalostní přístup**

Jedná se o okruhy znalostí, ze kterých vychází projektové řízení. Znalost těchto oblastí, je pro projektového manažera přínosem, jelikož se nespécializuje pouze na svůj obor. Základními okruhy znalostí jsou:

- Scope Management – řízení rozsahu projektu, definování projektu
- Time Management – řízení času v projektu, zejména časové plánování
- Cost Management – řízení nákladů, plánování a jejich řízení
- Quality and Measurement Management – řízení kvality a měření
- Communication Management – řízení komunikací
- Human Resources Management – řízení lidských zdrojů
- Issue Management – řízení stížností
- Risk Management – řízení rizik
- Procurement Management – řízení obchodních činností
- Document Management – řízení dokumentace projektu

[6]

### **2.4 Agilní přístup**

Agilní v překladu znamená čilý nebo aktivní. Agilní přístup používá iterativní a inkrementální přístup ve vztahu k zákazníkovi. Hlavní myšlenkou agilního přístupu je neustálá komunikace se zákazníkem a jeho zpětná vazba. Po každé iteraci je produkt kontrolován zákazníkem. V projektovém řízení je používán především v oblasti počítačových technologií, zejména však v softwarovém inženýrství. [6]

Základní metodologie agilního přístupu:

- Crystal Clear
- Extreme Programming
- Feature Driven Development
- Dynamic Systems Development Method (DSDM)
- Scrum

[16]

Crystal Clear je agilní metodologie, pro projekty s malými týmy – obvykle méně než 10 osob. Tato velikost týmu je velice podstatná, protože malý tým se snáze adaptuje na používanou metodiku v projektu. [13]

Extreme Programming zdůrazňuje týmovou spolupráci. Manažer, zákazník a dodavatelé jsou rovnocenní partneři. K efektivitě využívá pět základních kroků – komunikace, jednoduchost, zpětná vazba, respekt a odvaha. Nepostradatelnou součástí je pravidelné testování produktu. [10]

Feature Driven Development je iterativní metodologie určená pro vývoj softwaru ve velkých projektových týmech. Metodika je vhodná především pro organizace, které přecházejí z fázového přístupu na iterativní přístup, ale nechtějí se úplně vzdát svých původních zásad. [14]

Dynamic Systems Development Method (DSDM) je osvědčený agilní přístup umožňující správu a flexibilitu, které dnes organizace požadují. Metodika se používá jak ve veřejném, tak i soukromém sektoru již téměř dvě desetiletí. Hlavní filozofie tkví v jasně definovaných strategických cílech. DSDM je nezávislá na dodavateli a pokrývá celý životní cyklus projektu. Kategorizace podle pravidla MoSCoW: [19]

M – Must Have – bez tohoto prvku nelze dodat, naprosto nezbytné pro produkt.

S – Should Have – důležité, nikoliv nezbytné.

C – Could Have – chtěné, ale pokud nebude součástí produktu, nic se nestane.

W – Would Have – prvky, které momentálně nejsou využity, ale mohou být využity v budoucnu. [19]

Scrum je další z týmových možností jak vyvinout produkt. Jedná se o pravděpodobně nejznámější metodu v rámci agilního přístupu. Scrum rozděluje produkt na menší části,

přičemž na sebe kroky logicky navazují. Metodologie podporuje kreativitu, umožňuje týmu reagovat na zpětnou vazbu zákazníka. Produkt je díky zpětné vazbě vyroben přímo na míru. Role odpovědnosti v metodě Scrum:

1. Product Owner – stanoví, co bude vyrobeno v následujících 30 dnech (případně méně)
2. Development Team – realizuje zadaný projekt ve stanoveném čase (30 dnů, nebo méně) a demonstruje výsledky. Product Owner rozhodne o následujícím vývoji produktu. Obvykle má 4 – 10 členů.
3. Scrum Master – zajišťuje hladký průběh projektu a snaží se zdokonalit vývoj produktu.

[16]

Během vývoje agilní metodou Scrum opakovaně dochází k vývojovým cyklům. První fází cyklu je Planning, kde Product Owner během vyjednávání s týmem specifikuje svoje požadavky. Další fází je Sprint, zde dochází v iterativních krocích k vývoji produktu. Následuje fáze označovaná jako Sprint Backlog, ve které Product Owner rozhodne, jaká práce bude na produktu pokračovat, či která bude zastavena. Následující konzultace o dalším vývoji a další Sprint. Iterace se opakují až do doby, než je zákazník plně spokojen s produktem. [16]

Výhody agilního přístupu tkví především v možnosti změny po začátku plánování. Produkt je možné změnit v jakékoliv fázi, podle přání zákazníka. Na konci každého Sprintu jsou priority hodnoceny a zákazník uděluje zpětnou vazbu. Testování na konci každého Sprintu umožňuje vyvarovat se chyb a případně je opravit. Jelikož je produkt pravidelně testován, je možné uvést ho do provozu takřka v jakékoliv fázi cyklu, za předpokladu omezené funkcionality. Mezi nevýhodu agilního přístupu lze uvést méně zkušeného projektového manažera, který nemusí splnit časový plán, případně překročit rozpočet projektu. Pokud není na počátku projektu přesně konkretizován plán zákazníkem, nastává rozpor mezi očekávaným a výsledným produktem. Tyto situace však nenastávají příliš často, jelikož je průběh projektu detailně konzultován. [9]

## 2.5 Vodopádový přístup

Vodopádový přístup lze označit za sekvenčně designovaný proces. Projekt prochází až osmi fázemi. Koncept, zahájení, analýza, design, konstrukce, testování, implementace, udržování. Pokud je jedna z fází hotova, nastává přesun do dalšího bodu. Jakmile je fáze splněna, je velice obtížné se do ní vrátit. Návrat do předchozí fáze je velice nákladný a ve své podstatě znamená opětovný začátek projektu. S vodopádovým přístupem se setkáváme mnohem častěji, než s přístupem agilním. [9]

Vodopádová metodika striktně zdůrazňuje pečlivou evidenci dokumentace. S těmito záznamy je možné zlepšení podobných projektů v budoucnosti. Další výhodou je, že zákazník ví, co očekávat v rámci rozsahu, harmonogramu a rozpočtu. V případě personálních změn, jsou veškeré důležité informace zaneseny v projektové dokumentaci. Jakmile je jednou fáze dokončena, nedá se do ní již vrátit. Pokud jsou na počátku projektu špatně definovány požadavky, je projekt odsouzen k záhubě. Produkt je testován až v samém závěru, což mnohonásobně zvyšuje pravděpodobnost nalezení vad a nedodělků. Veškeré chyby se negativně projeví na zpoždění projektu a překročení rozpočtu. [9]

### 3 Earned Value Analysis (EVA)

Jedná se o metodu přidané hodnoty. Dříve označována zkratkou C/SCSC, dnes především EVM (Earned Value Management), aby nedošlo k záměně s pojmem, který je používán především ve finančním řízení. Výpočet je možný v mnoha různých softwarech jako MS Project nebo Primavera. Cílem metody je podle přesných výpočtů analyzovat projekt z hlediska časového plánu a rozpočtu projektu a provést prognózu do budoucna. Metoda porovnává skutečný vývoj v projektu oproti jeho harmonogramu zaznamenaném v projektovém plánu. Efektivní využití nachází především v rozsáhlých projektech, které trvají více než 6 měsíců jako výstavba multikulturních center, letišť, vývoje IT technologií. V časově nenáročných projektech postrádá metoda přidané hodnoty smysl. [1]

#### 3.1 Základní indexy EVA

##### 3.1.1 EV (Earned Value)

*„Hodnota rozpracovanosti jsou náklady, které se uskutečnily v daném úkolu v souvislosti s plněním. Jestliže jsou uvedené náklady určovány jako přírůstkové v závislosti na množství vykonané práce, pak jsou stanoveny jako procentuální podíl plánovaných nákladů (zadány v plánu projektu daného úkolu) z procentní dokončenosti úkolu. Hodnota EV představuje procentuální hodnotu množství plánovaných nákladů, které mělo být vynaloženo na stanovené množství práce v úkolu, vyjádřené procentuální hodnotou.“ [1]*

Dříve označována BCWP (Budgeted Cost of Work Performed). EV určuje hodnotu skutečně vykonané práce, případně rozpracovaných činností. [6]

$$EV = \frac{p * PV}{100}$$

kde: EV...přidaná hodnota (v Kč nebo jiné měně)

p...rozpracovanost (%)

PV...plánovaná hodnota (v Kč nebo jiné měně)

### 3.1.2 AC (Actual Cost)

*„Skutečné náklady, kdy se sčítají vzniklé skutečné náklady z průběhu provádění práce na úkolu za dané období (od začátku projektu do daného konce).“ [1]*

V minulosti označováno ACWS (Actual Cost of Work Scheduled). Jedná se o náklady, které odpovídají účetnictví. [6]

### 3.1.3 PV (Planned Value)

*„Rozpočtované (plánované) náklady, které jsou dány náklady na každý úkol. Jestliže jsou uvedené náklady určovány jako přírůstkové v závislosti na množství vykonané práce, pak jsou stanoveny jako procentuální podíl plánovaných nákladů z procentního dokončení úkolu. Uvedená hodnota tak tvoří část nákladů, které mají být na daný úkol vyčerpány mezi datem zahájení úkolu a stanoveným datem.“ [1]*

Původní označení BCWS (Budgeted Cost of Work Scheduled). Náklady dle schváleného rozpočtu, jedná se o peněžní hodnotu práce, která je splněna k termínu analýzy. [6]

### 3.1.4 CV (Cost Variance)

*„Odchylka nákladů je vyjádřena rozdílem mezi hodnotou rozpracovanosti a skutečnými náklady.“ [1]*

Znázorňuje odchylku od rozpočtu, je to absolutní ukazatel. [6]

Vypočteme jako:

$$CV = EV - AC$$

Hodnoty pro odchylky nákladů lze vyjádřit v procentech. Tato technika zobrazuje poměr CV k jednotlivým rozpracovaným úkolům. [1]

$$CV\% = \frac{CV}{EV}$$

### 3.1.5 SV (Schedule Variance)

„Časová odchylka je vyjádřena rozdílem mezi hodnotou rozpracovanosti s plánovanými náklady.“ [1]

Odchylka od časového plánu, je vyjádřena v konkrétní měně, absolutní ukazatel. [6]

$$SV = EV - PV$$

Stejně jako u odchylky nákladů, lze i časovou odchylku vyjádřit v procentech.

$$SV\% = \frac{SV}{PV}$$

**Tabulka 2: Hodnocení odchylek v konceptu vytvořené hodnoty**

CV	SV	Definice
+	-	Projekt probíhá s nižšími náklady oproti předpokladům, ale je zpožděn oproti plánu.
-	-	Zdroje i termíny plnění jsou horší než v projektové dokumentaci.
-	+	Vyšší náklady vedou k předčasnému ukončení projektu.
+	+	Projekt má nižší náklady a bude dokončen dříve.

Zdroj: vlastní zpracování podle [8], 2015

### 3.1.6 CPI (Cost Performance Index)

„Index efektivity (výkonnosti) nákladů je poměr vytvořené hodnoty ke skutečným nákladům, přičemž podle něj můžeme odhadovat náklady potřebné na dokončení zbytku projektu. Pokud je index efektivity nákladů roven jedné neboli 100 procentům, jsou si plánované a skutečné náklady přesně rovny. Je-li index efektivity nákladů menší než jedna (neboli menší než 100 procent), znamená to, že projekt překračuje stanovené náklady; pokud je index větší než jedna (větší než 100 procent), podařilo se v rozpočtu projektu něco ušetřit.“ [5]

$$CPI = \frac{EV}{AC}$$



**Tabulka 3: Hodnocení indexů výkonu v konceptu vytvořené hodnoty**

<b>CPI &gt; 1</b>	Projekt bude dokončen dříve, než je plánováno.
<b>CPI = 1</b>	Projekt probíhá dle harmonogramu.
<b>CPI &lt; 1</b>	Projekt je ve skluzu.

Zdroj: vlastní zpracování podle [8], 2015

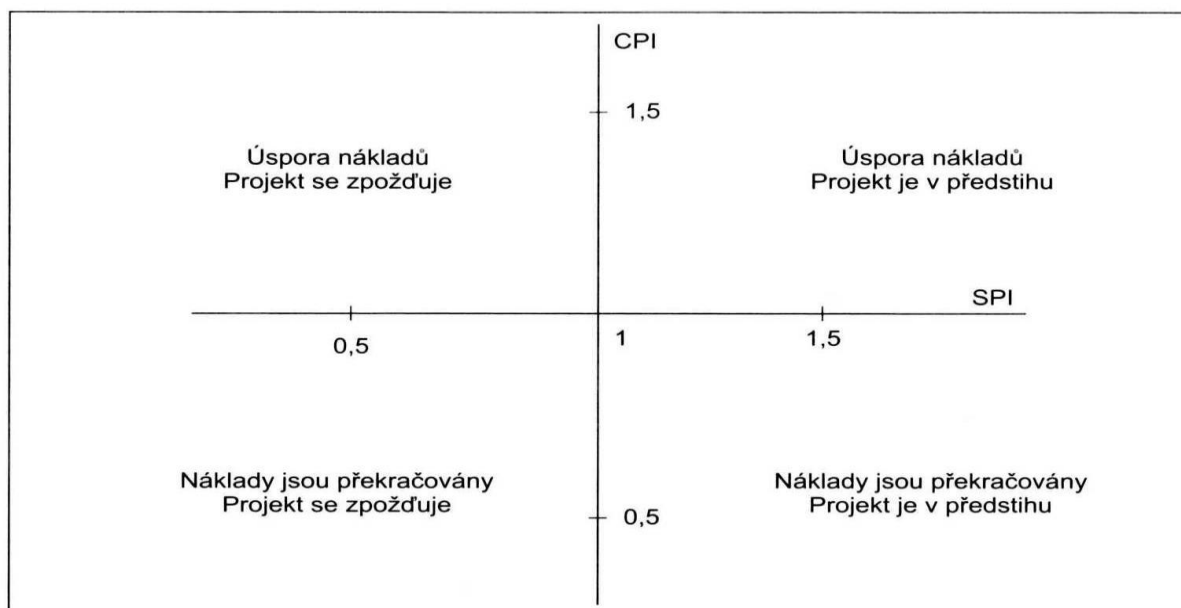
### 3.1.7 SPI (Schedule Performance Index)

„Index efektivity časového plánu vyjadřuje poměr vytvořené hodnoty k plánované hodnotě a můžeme z něj odhadnout dobu, nezbytnou ke skutečnému dokončení projektu. Podobně jako u indexu efektivity nákladů i zde znamená hodnota 1 (tedy 100 procent) přesný soulad časového průběhu projektu s původním časovým plánem, index větší než 1 (větší než 100 procent) hovoří o projektu, který je v předstihu, zatímco index nižší než 1 (nižší než 100 procent) poukazuje na projekt ve skluzu.“ [5]

$$SPI = \frac{EV}{PV}$$

Hodnoty absolutních indexů CPI a SPI, lze taktéž graficky znázornit, lze tedy jednoduše určit, v jakém kvadrantu a fázi se projekt nachází.

**Obrázek 4: Čtyři kvadranty projektu**



Zdroj: [1]

## **3.2 Rozšiřující indexy EVA**

### **3.2.1 BAC (Budget at Completion)**

*„Původní celková výše rozpočtu = celkové rozpočtované náklady. Je to konstanta z plánu projektu, která ukazuje plánovanou představu.“ [1]*

### **3.2.2 VAC (Variance at Completion)**

*„Odchylka nákladů při dokončení projektu od nákladů podle plánu projektu (záporná hodnota = přečerpání rozpočtu podle plánu projektu.“ [1]*

$$VAC = \frac{CV}{EV} * BAC$$

### **3.2.3 EAC (Estimate at Completion)**

*„Prognóza celkových nákladů projektu při jeho ukončení. Je to součet skutečně dosud naběhlých nákladů + zbývajících nákladů + pevných nákladů. Výsledkem je číslo (prognóza) opírající se o dosavadní vývoj od začátku realizace projektu k datu stavu.“ [1]*

$$EAC = BAC - VAC$$

### **3.2.4 ETC (Estimate to Completion)**

*„Odhad nákladů pro dokončení je rozdílem odhadu nákladů v době dokončení a skutečných nákladů.“ [1]*

$$ETC = EAC - AC$$

### 3.2.5 TCPI (To – Complete Performance Index)

„Ukazatel čerpání nákladů pro dokončení. Je charakterizován rozdílem rozpočtu v okamžiku dokončení a hodnoty rozpracovanosti v poměru k odhadu nákladů pro dokončení.“ [1]

$$TCPI = \frac{(BAC - EV)}{ETC}$$

### 3.2.6 IEAC (Independent Estimated at Completion)

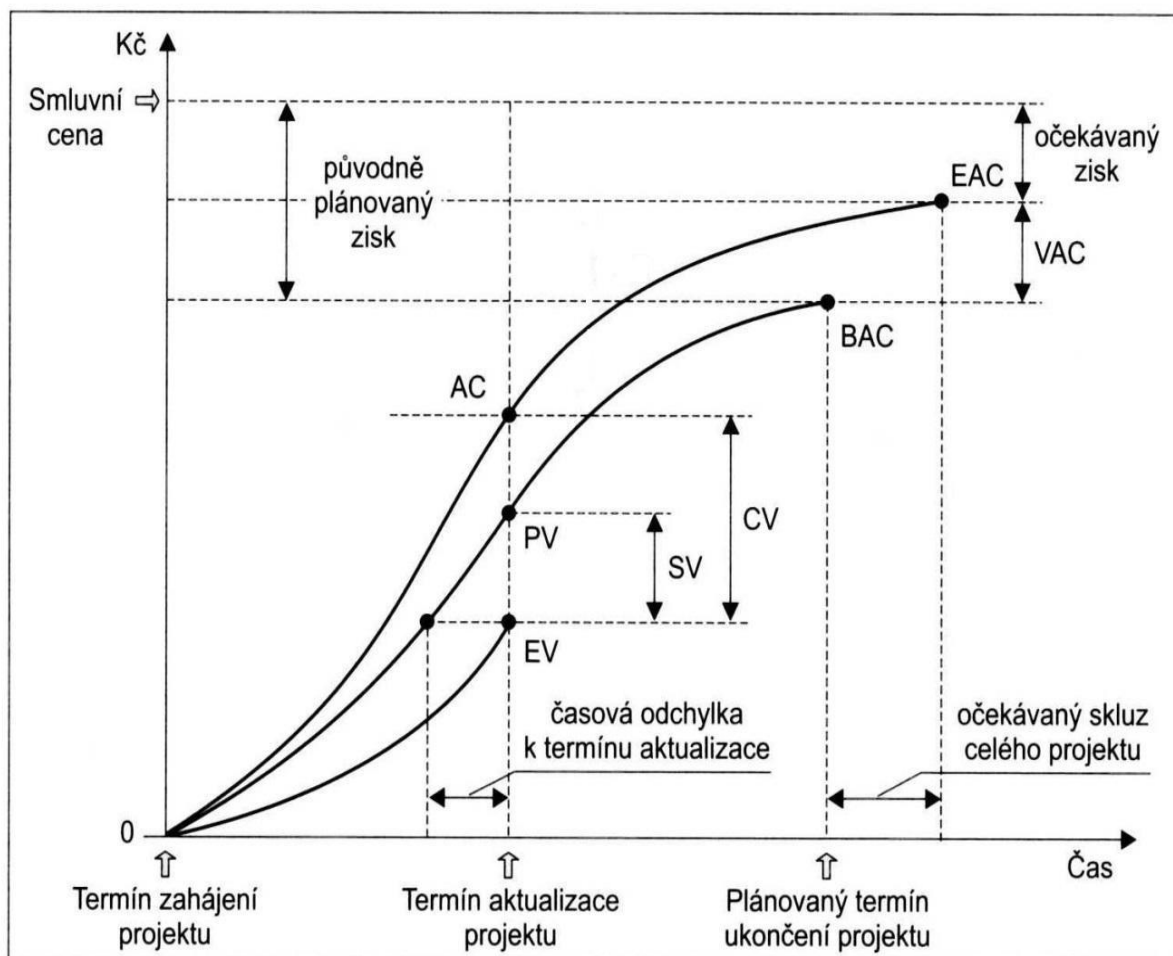
„Nezávislý odhad nákladů v okamžiku dokončení. Pro jeho určení je třeba sumarizovat veškeré skutečné náklady provedených prací, dále přičíst rozdíl rozpočtu v okamžiku dokončení a sumy hodnot rozpracovanosti k ukazateli čerpání nákladů.“ [1]

$$IEAC = \sum AC + \left[ \frac{(BAC - \sum EV)}{CPI} \right]$$

### 3.2.7 S – křivka

Veškeré vypočtené indexy, je možné graficky znázornit. Grafem je tzv. S – křivka. Vertikální ose náleží náklady, horizontální čas. Vzhledem k vzájemné provázanosti indexů, je snadné představit si průběh projektu. Veškeré projekty, které používají vodopádový přístup, mají graficky vývoj právě jako S – křivka. [1]

Obrázek 5: S - křivka



Zdroj: [1]

## 4 Fireclay s. r. o.

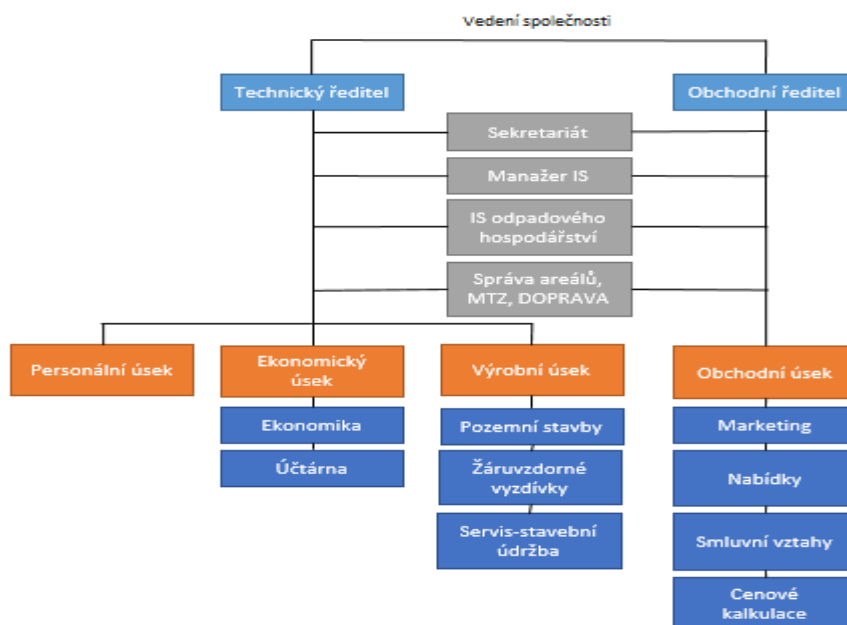
**Tabulka 4: Základní informace Fireclay, spol. s. r. o.**

<b>Název subjektu</b>	<b>FIRECLAY, spol. s.r.o.</b>
<b>Sídlo</b>	Litvínov – Záluží 1, UNIPETROL RPA, s.r.o., PSČ 436 70
<b>Den zápisu</b>	30. prosince 1992
<b>Základní kapitál</b>	1.136.000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle [18]

Společnost Fireclay, spol. s. r. o. (dále Fireclay s. r. o) byla založena v roce 1992. Společnost sídlí na adrese Litvínov – Záluží 1, UNIPETROL RPA, s. r. o., PSČ 43670. Jednatel a zároveň obchodním ředitelem je Ing. Zdeněk Kadlec. Fireclay s. r. o. je významným podnikem v oboru pozemního a průmyslového stavitelství, zároveň se specializuje na stavbu žárotechnických konstrukcí a vyzdívek. Aktivity společnosti převážně směřují do oborů chemie, energetika, kovozpracující průmysl, strojírenství a další. V rámci žáruvzdorných vyzdívek společnost realizuje výstavbu, rekonstrukce, střední a běžné opravy, v rámci realizace společnost nabízí posouzení současného stavu, návrh technických opatření, zpracování projektů, dodávku materiálů, vysoušecí křivky instalované vyzdívky a samozřejmě servis. Fireclay s. r. o. je držitelem certifikátů dle norem ČSN EN ISO 9001:2001, ČSN EN ISO 14001:2005 a OHSAS 18001:2008, dále disponuje atesty a osvědčeními způsobilosti k dalším specializovaným činnostem. Mezi priority společnosti patří šetrný přístup k životnímu prostředí, šetrná likvidace odpadů a plnění zásad environmentální politiky. Dalším úkolem v této oblasti je trvalé snižování rizik vzniku havárií s možností dopadu na životní prostředí. Mezi významné partnery společnosti patří například Česká rafinérská, a. s., ČEZ, a. s., SPOLANA, a. s. [17]

**Obrázek 6: Organizační schéma společnosti Fireclay s. r. o.**



Zdroj: vlastní zpracování, vychází z [17], 2015

#### **4.1 Snižování emisí NO<sub>x</sub> na kotlích K6 až K10 a snižování SO<sub>2</sub> na kotlích K6 až K7 v teplárně Komořany**

Projekt na snižování emisí NO<sub>x</sub> na kotlích K6 až K10 a snižování SO<sub>2</sub> na kotlích K6 až K7 v teplárně Komořany byl zahájen k 8. 9. 2014 a jeho předpokládané ukončení je k datu 30. 6. 2015. Zakázka je vypsána za účelem dodávky díla, které umožní další ekologizaci. Dílo bude sloužit ke snížení emisí SO<sub>2</sub> a NO<sub>x</sub>.

Dílo bude sloužit k dosažení poklesu celkových emisí (kotle K6 až K10) o 178 t/rok vykazovaného pomocí souhrnného emisního indikátoru snížení (tzv. Eps). Projekt snižování emisí NO<sub>x</sub>, na kotlích K6 až K10 a snižování SO<sub>2</sub> na kotlích K6 až K7 v teplárně Komořany byl přihlášen o dotaci z fondů Evropské unie v rámci Operačního programu Životní prostředí a bude spolufinancován EU, Fondem soudržnosti a Státním fondem životního prostředí ČR. Pokles 178 t/rok Eps bude dosažen za předpokladu vstupních parametrů.

Dílo bude sloužit k dosažení nominálního limitu projektu uvedeného výše, který je pro  $\text{SO}_2 \leq 500 \text{ mg/Nm}^3$  pro referenční stav (obsah  $\text{O}_2$  6%). Bude zajištěno trvalé, stabilní a bezpečné teplotní pole lože kotle při výše uvedených požadavcích na odsíření kotle K6 a K7 prostřednictvím modernizace řízení výšky lože. Limit a teplotní pole bude dosaženo za předpokladu vstupních parametrů.

Dílo bude sloužit ke snížení koncentrace  $\text{NO}_x$ , na základě aplikace primárního opatření, které sníží koncentraci falešného kyslíku ve spalinách na kotli K6 až K10.

#### **4.2 Harmonogram, rozpočet a zdroje na projektu**

Snížování emisí probíhá na 5 kotlích. Kotle jsou označeny K6 – K10. Práce jsou realizovány postupně na všech kotlích, počínaje kotlem K8, konče kotlem K7. Veškeré činnosti začínají předáním staveniště k provádění prací. Jednotlivé práce lze rozdělit do dvou hlavních oblastí.

- Kouřovody a spalinovody
- Spalovací komora

Na kouřovodech a spalinovodech probíhají následující činnosti: montáž lešení spalinovodů, demontáž oplechování a izolací kouřovodů, demontáž stávajících kouřovodů, výroba nových kouřovodů, montáž nových kouřovodů, demontáž lešení spalinovodů a montáž izolací a oplechování kouřovodů.

Během úpravy spalovací komory jsou realizovány tyto činnosti: montáž lešení, vybourání stávající žáruvzdorné vyzdívky, úprava plechů, montáž kotevního systému, instalace nové žáruvzdorné vyzdívky, lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky, demontáž lešení.

Po dokončení jednotlivých prací je staveniště předáno do užívání. Podrobně rozepsaný harmonogram, včetně data zahájení a dokončení prací je uveden v jednotlivých přílohách (Příloha A – E).

**Obrázek 7: Souhrnný harmonogram projektu**

Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
+ Teplárna Komořany K8	43 dny	8.9. 14	5.11. 14
Předání stavby	1 den	15.12. 14	15.12. 14
+ Teplárna Komořany K6	38 dny	1.10. 14	21.11. 14
Předání stavby	1 den	15.12. 14	15.12. 14
+ Teplárna Komořany K10	40 dny	2.2. 15	27.3. 15
Předání stavby	1 den	29.3. 15	29.3. 15
+ Teplárna Komořany K9	41 dny	23.2. 15	20.4. 15
Předání stavby	1 den	19.4. 15	19.4. 15
+ Teplárna Komořany K7	42 dny	1.4. 15	28.5. 15
Předání stavby	1 den	30.6. 15	30.6. 15

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V následující tabulce je zobrazen plánovaný rozpočet pro jednotlivé kotle. S celkovou hodnotou plánovaného rozpočtu pracujeme i v průběhu analýzy, kde je tato položka reprezentována indexem BAC (Budget at Completion). V přílohách N až R je podrobně rozepsán plánovaný a skutečný rozpočet jednotlivých dílčích aktivit.

**Tabulka 5: Celkový plánovaný rozpočet**

Název úkolu	Plánovaný rozpočet
Teplárna Komořany K8	1 218 018,08 Kč
Teplárna Komořany K6	1 043 497,52 Kč
Teplárna Komořany K10	1 104 700,48 Kč
Teplárna Komořany K9	1 147 011,04 Kč
Teplárna Komořany K7	1 186 991,04 Kč
Celkem	5 700 218,16 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2015



**Tabulka 6: Seznam zdrojů**

Název zdroje	Typ	Maximální počet	Standardní sazba
Dělník	Pracovní	1100%	100,00 Kč/hodina
Svářeč	Pracovní	400%	120,00 Kč/hodina
Montér	Pracovní	400%	130,00 Kč/hodina
Instalatér	Pracovní	1400%	110,00 Kč/hodina
Klempíř	Pracovní	1100%	160,00 Kč/hodina
Technicky zodpovědný pracovník	Pracovní	100%	200,00 Kč/hodina
Zedník	Pracovní	300%	130,00 Kč/hodina
Kovová konstrukce	Materiál		4 300,00 Kč
Torkretační žárobeton	Materiál		85 575,00 Kč
Izolační žárobeton	Materiál		9 120,00 Kč
Pevnostní žárobeton	Materiál		10 000,00 Kč
Keramovláknitá rohož	Materiál		20 000,00 Kč
Vibrolící žárobeton	Materiál		50 000,00 Kč
Nářadí	Materiál		3 400,00 Kč
Tmel	Materiál		303,00 Kč
Hydraulická technika	Materiál		84 000,00 Kč
Pevnostní cihly	Materiál		12 260,00 Kč
Desky z keramických vláken	Materiál		45 000,00 Kč
Beton	Materiál		5 000,00 Kč
Voděodolná směs	Materiál		170,00 Kč
Oplechování	Materiál		7 640,00 Kč
Bourací technika	Materiál		50 000,00 Kč
Spojovací materiál	Materiál		7 000,00 Kč
Statické podpěry	Materiál		8 180,00 Kč
Lešení	Materiál		16 000,00 Kč
Zapůjčení buldozeru	Náklady		74 320,00 Kč
Odvoz odpadu K8	Náklady		30 000,00 Kč
Odvoz odpadu K10	Náklady		40 000,00 Kč
Odvoz odpadu K9	Náklady		20 000,00 Kč
Odvoz odpadu K7	Náklady		31 000,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tabulka číslo 6 zobrazuje kompletní seznam zdrojů, který je použit v průběhu projektu. Celkem rozlišujeme 3 typy zdrojů a to: pracovní, materiálové a nákladové. Maximální počet u pracovních zdrojů zobrazuje, kolik pracovníků se podílí na projektu, kde 100% odpovídá jednomu pracovníkovi. Každému zdroji je přiřazena jeho standardní sazba, u pracovních zdrojů se jedná o hodinovou sazbu, včetně sociálních odvodů, u materiálových a nákladových zdrojů je uvedena sazba na použití.

### 4.3 EVA – září

V měsíci září jsou zahájeny realizační práce na kotli K8 v Komořanech. V tomto období proběhne pouze několik činností. Dvě z činností jsou ve fázi rozpracovanosti, jedná se o časově nejnáročnější aktivity – výroba nových kouřovodů (24 dnů) a instalace nové žáruvzdorné vyzdívky (18 dnů). Ukazatele PV a EV zobrazují plánovanou a přidanou hodnotu, zatímco ACF reprezentuje skutečné náklady. Pokud je činnost dokončena z 100% PV je rovno EV. Pokud má vybraná aktivita menší procentuální dokončení, např. 50%, nastává situace, kdy  $PV > EV$ . Hodnota EV odpovídá procentnímu dokončení PV. Celkový indikátor SV (Schedule Variance) je záporný, což dokazuje, že dochází ke zpoždění oproti plánu. Tato ztráta však není enormní, jak vidíme ze souhrnných ukazatelů spadajících pod Teplárnu Komořany K8, dá se tedy předpokládat, že budou veškeré aktivity dokončeny podle plánu. Ukazatel CV (Cost Variance) představuje odchylku nákladů, vyjádřenou rozdílem mezi hodnotami EV a AC. Jelikož je index CV vysoké záporné číslo, je zřejmé, že plánovaný rozpočet je překračován zcela markantně. Celkový index efektivity nákladů (CPI) je menší než 1, což značí, o kolik procent jsou překračovány náklady, v této fázi projektu se jedná o 38%, což je zcela nepřijatelné. Projekt se dostává do finančního skluzu. Celkový index efektivity časového plánu (SPI), který vypočteme jako poměr EV a PV vychází poměrně příznivě. Projekt je tedy ve skluzu i podle SPI, avšak tato ztráta je zanedbatelná. Kompletní harmonogram se nachází v příloze A, detailní výpočty v příloze F a skutečný a plánovaný rozpočet v příloze N. Projekt je v tomto měsíci celkově dokončen z 8%.

**Obrázek 8: Indexy EVA – září**

Název úkolu	PV	EV	AC	SV	CV	CPI	SPI
<b>Celkový vývoj projektu</b>	<b>692 909,84 Kč</b>	<b>656 043,00 Kč</b>	<b>1 060 789,84 Kč</b>	<b>-36 866,84 Kč</b>	<b>-404 746,84 Kč</b>	<b>0,62</b>	<b>0,95</b>
<b>Teplárna Komořany K8</b>	<b>692 911,12 Kč</b>	<b>656 043,00 Kč</b>	<b>1 060 789,84 Kč</b>	<b>-36 868,12 Kč</b>	<b>-404 746,84 Kč</b>	<b>0,62</b>	<b>0,95</b>
<b>Kouřovody a spalínovody</b>	<b>207 920,50 Kč</b>	<b>176 608,00 Kč</b>	<b>226 665,00 Kč</b>	<b>-31 312,50 Kč</b>	<b>-50 057,00 Kč</b>	<b>0,78</b>	<b>0,85</b>
<b>Spalovací komora</b>	<b>484 990,56 Kč</b>	<b>479 435,00 Kč</b>	<b>834 124,72 Kč</b>	<b>-5 555,56 Kč</b>	<b>-354 689,72 Kč</b>	<b>0,57</b>	<b>0,99</b>
<b>Teplárna Komořany K6</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Kouřovody a spalínovody</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Spalovací komora</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Teplárna Komořany K10</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Kouřovody a spalínovody</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Spalovací komora</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Teplárna Komořany K9</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Kouřovody a spalínovody</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Spalovací komora</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Teplárna Komořany K7</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Kouřovody a spalínovody</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Spalovací komora</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na první pohled je zřetelné, že nastává problém s překračováním rozpočtu. Celkové skutečné náklady jsou k okamžiku analýzy rovny 1.060.789 Kč, přičemž plánovaný rozpočet pro celý kotol K8 je ve výši 1.218.018 Kč. Ztráta, kterou projekt nabere na kouřovodech a spalínovodech není tak citelná jako na spalovací komoře, kde je ztráta zhruba 355.000 Kč a to ještě nebyly dokončeny všechny činnosti.

Následující tabulka číslo 7 zobrazuje další tři podstatné ukazatele. Pod indexem BAC se skrývá plánovaný rozpočet na celý projekt, jak již bylo uvedeno. EAC je prognóza celkových nákladů potřebných na dokončení projektu a VAC, který vyjadřuje rozdíl těchto hodnot. Pokud by se projekt dál vyvíjel stejným tempem, náklady na jeho dokončení by přesáhly astronomických 9,2 milionu Kč. Nesmím však zapomenout, že se jedná pouze o prognózu, která se dalším dokončováním činností bude zpřesňovat. Tato prognóza by však rozhodně neměla zůstat bez povšimnutí.

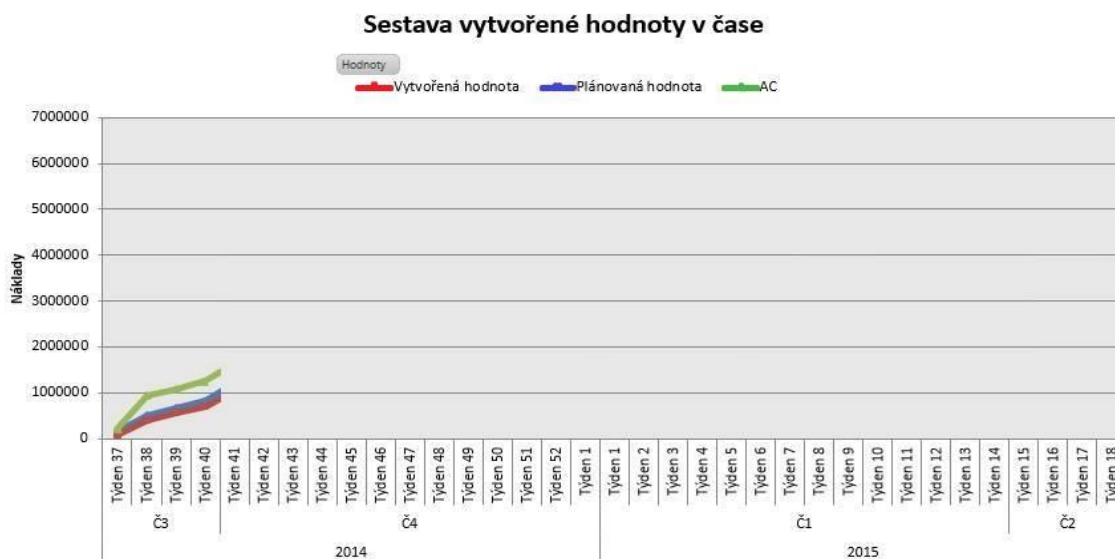
**Tabulka 7: Rozšiřující indexy EVA – září**

Název úkolu	EAC	BAC	VAC
<b>Celkový vývoj projektu</b>	<b>9 216 976,64 Kč</b>	<b>5 700 217,60 Kč</b>	<b>-3 516 759,04 Kč</b>
<b>Teplárna Komořany K8</b>	<b>1 969 476,48 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>-751 458,40 Kč</b>
<b>Kouřovody a spalínovody</b>	<b>685 076,16 Kč</b>	<b>533 783,00 Kč</b>	<b>-151 293,16 Kč</b>
<b>Spalovací komora</b>	<b>1 190 437,44 Kč</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>-506 202,40 Kč</b>
<b>Teplárna Komořany K6</b>	<b>1 043 497,50 Kč</b>	<b>1 043 497,50 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>
<b>Kouřovody a spalínovody</b>	<b>520 350,00 Kč</b>	<b>520 350,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>
<b>Spalovací komora</b>	<b>523 147,50 Kč</b>	<b>523 147,50 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>
<b>Teplárna Komořany K10</b>	<b>1 104 700,50 Kč</b>	<b>1 104 700,50 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>
<b>Kouřovody a spalínovody</b>	<b>469 993,00 Kč</b>	<b>469 993,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>
<b>Spalovací komora</b>	<b>634 707,50 Kč</b>	<b>634 707,50 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>
<b>Teplárna Komořany K9</b>	<b>1 147 011,00 Kč</b>	<b>1 147 011,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>
<b>Kouřovody a spalínovody</b>	<b>504 376,00 Kč</b>	<b>504 376,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>
<b>Spalovací komora</b>	<b>642 635,00 Kč</b>	<b>642 635,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>
<b>Teplárna Komořany K7</b>	<b>1 186 991,00 Kč</b>	<b>1 186 991,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>
<b>Kouřovody a spalínovody</b>	<b>504 696,00 Kč</b>	<b>504 696,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>
<b>Spalovací komora</b>	<b>682 295,00 Kč</b>	<b>682 295,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V grafu číslo 1 je zobrazen vývoj vytvořené hodnoty, plánované hodnoty a skutečných nákladů v čase. Křivka se bude v následujících obdobích kumulovat s přibývajícím výpočty výše zmíněných indexů.

**Graf 1: S – křivka za měsíc září**



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Již z prvního pozorovaného měsíce je zcela zřetelné, že plánované náklady naprosto neodpovídají skutečnosti. Proto by v tento moment mělo dojít k co nejrychlejší nápravě. Odpovědný vedoucí projektu by měl svolat mimořádnou schůzi vedení a na této schůzi reflektovat všechna uvedená data. Z pohledu do rozpočtu jednotlivých činností můžeme soudit, že nebyl proveden předprojektový průzkum trhu a některé částky jsou naprosto neodpovídající. Společnost by tedy měla přehodnotit svůj dosavadní plán nákladů a rozpočet razantně upravit. Jestliže by docházelo i v dalších měsících k takovýmto nepředpokládaným výdajům, mohlo by dojít až k nedokončení projektu z důvodu nedostatku financí.

#### 4.4 EVA – říjen

Do konce října jsou dokončeny obě aktivity, které byly rozpracovány během předchozího měsíce. Z prací, které probíhají na kotli K8 je ve fázi rozpracovanosti už pouze jediná aktivita a to MTŽ izolací a oplechování kouřovodů. V říjnu již také započaly práce na kotli K6. Z celkového vývoje projektu je viditelné, že nastává mnohem vyšší zpoždění oproti harmonogramu, viz index SV, jelikož však u kotle K8 tento index dramaticky poklesl, dá se usuzovat, že projekt probíhá podle plánu. U kotle K6 je tento index ovlivněn rozpracovaností několika činností. U odchylky nákladů je sice patrný nárůst, ale pokud

porovnáme jednotlivé kotle K8 a K6, došlo zde k mnohonásobnému zlepšení alokování zdrojů. Celý projekt již nepřekračuje náklady o takřka děsivých 40%, ale pouze o 19%, což lze považovat za úspěch. Index SPI se sice drobně zhoršil, avšak pořád se pohybuje v přijatelných mezích. Projekt je k datu analýzy dokončen z 30%. Podrobný výčet ukazatelů se nachází v příloze G.

**Obrázek 9: Indexy EVA – říjen**

Název úkolu	PV	EV	AC	SV	CV	CPI	SPI
<b>Celkový vývoj projektu</b>	<b>2 050 528,00 Kč</b>	<b>1 888 675,52 Kč</b>	<b>2 336 849,44 Kč</b>	<b>-161 852,48 Kč</b>	<b>-448 173,92 Kč</b>	<b>0,81</b>	<b>0,92</b>
<b>Teplárna Komořany K8</b>	<b>1 206 589,52 Kč</b>	<b>1 203 018,08 Kč</b>	<b>1 611 339,68 Kč</b>	<b>-3 571,44 Kč</b>	<b>-408 321,60 Kč</b>	<b>0,75</b>	<b>1</b>
Kouřovody a spalínovody	522 354,44 Kč	518 783,00 Kč	592 527,48 Kč	-3 571,44 Kč	-73 744,48 Kč	0,88	0,99
Spalovací komora	684 235,04 Kč	684 235,04 Kč	1 018 812,16 Kč	0,00 Kč	-334 577,12 Kč	0,67	1
<b>Teplárna Komořany K6</b>	<b>843 939,68 Kč</b>	<b>685 657,44 Kč</b>	<b>725 510,24 Kč</b>	<b>-158 282,24 Kč</b>	<b>-39 852,80 Kč</b>	<b>0,95</b>	<b>0,81</b>
Kouřovody a spalínovody	422 850,00 Kč	325 350,00 Kč	336 220,48 Kč	-97 500,00 Kč	-10 870,48 Kč	0,97	0,77
Spalovací komora	421 089,76 Kč	360 307,48 Kč	389 289,76 Kč	-60 782,28 Kč	-28 982,28 Kč	0,93	0,86
<b>Teplárna Komořany K10</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Kouřovody a spalínovody	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
Spalovací komora	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Teplárna Komořany K9</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Kouřovody a spalínovody	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
Spalovací komora	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Teplárna Komořany K7</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Kouřovody a spalínovody	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
Spalovací komora	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

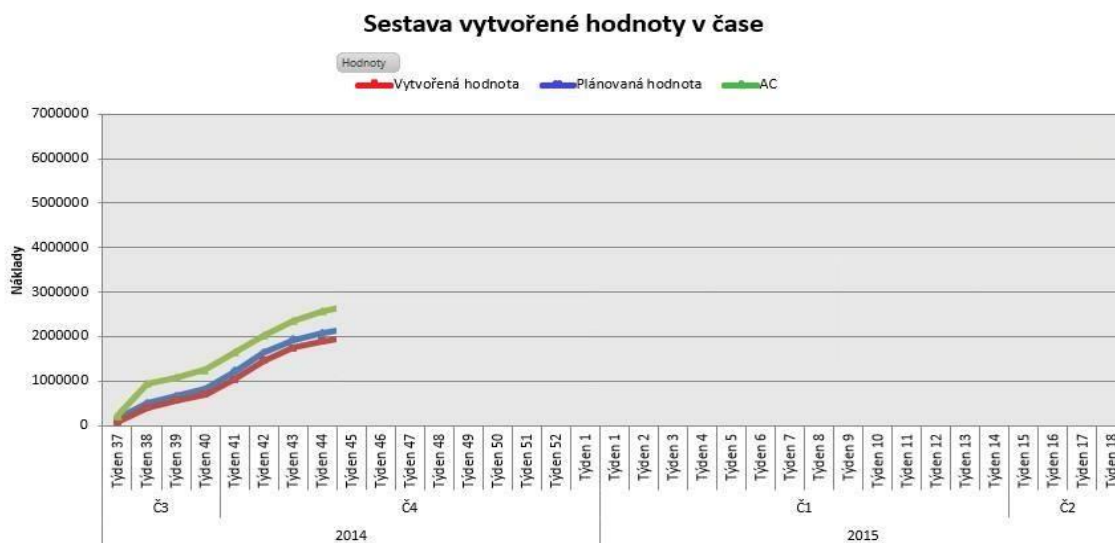
**Tabulka 8: Rozšiřující indexy EVA – říjen**

Název úkolu	EAC	BAC	VAC
<b>Celkový vývoj projektu</b>	<b>7 052 852,48 Kč</b>	<b>5 700 217,60 Kč</b>	<b>-1 352 634,88 Kč</b>
<b>Teplárna Komořany K8</b>	<b>1 631 430,88 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>-413 412,80 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	609 659,72 Kč	533 783,00 Kč	-75 876,72 Kč
Spalovací komora	1 018 812,16 Kč	684 235,04 Kč	-334 577,12 Kč
<b>Teplárna Komořany K6</b>	<b>1 104 149,28 Kč</b>	<b>1 043 497,52 Kč</b>	<b>-60 651,76 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	537 735,76 Kč	520 350,00 Kč	-17 385,76 Kč
Spalovací komora	565 228,24 Kč	523 147,52 Kč	-42 080,72 Kč
<b>Teplárna Komořany K10</b>	<b>1 104 700,50 Kč</b>	<b>1 104 700,50 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	469 993,00 Kč	469 993,00 Kč	0,00 Kč
Spalovací komora	634 707,50 Kč	634 707,50 Kč	0,00 Kč
<b>Teplárna Komořany K9</b>	<b>1 147 011,00 Kč</b>	<b>1 147 011,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	504 376,00 Kč	504 376,00 Kč	0,00 Kč
Spalovací komora	642 635,00 Kč	642 635,00 Kč	0,00 Kč
<b>Teplárna Komořany K7</b>	<b>1 186 991,00 Kč</b>	<b>1 186 991,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	504 696,00 Kč	504 696,00 Kč	0,00 Kč
Spalovací komora	682 295,00 Kč	682 295,00 Kč	0,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Během října se mnohem zlepšila odhadovaná prognóza nákladů na dokončení projektu, jak značí ukazatel EAC. Vzhledem k efektivnějšímu hospodaření se zdroji došlo k poklesu o 2.164.124 Kč, což nelze hodnotit jinak než pozitivně. Stále je však podle odhadů projekt nákladnější o 1,3 milionu Kč. Podnik by se neměl nechat uspokojit a pokračovat v nastoleném efektivním trendu.

**Graf 2: S – křivka za měsíc říjen**



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z S – křivky vyplývá, že vytvořená a plánovaná hodnota se mírně rozcházejí oproti předchozímu měsíci. Plánovaná hodnota roste strměji než vytvořená.

Pokud by byla svolána mimořádná schůze, která byla doporučována na konci minulé kapitoly, došlo by v tomto bodě ke změně plánovaného rozpočtu a všechny položky by byly přezkoumány. To by znamenalo pozitivní posun pro následující měsíce. Tedy listopad 2014 až květen 2015. Dojít by mělo také ke změně některých dodavatelů, kteří neodpovídali finančním možnostem. Společnost by se měla snažit o co nejrealističtější nový rozpočet s přihlédnutím ke všem významných rizikům.

#### 4.5 EVA – listopad

Měsíc listopad je pro projekt velice významný a to z toho důvodu, že z harmonogramu, který se nachází v příloze A, B vidíme, že do konce listopadu je hotova práce na kotli K8 a K6. Na kotli K8 je dokončena poslední činnost – montáž izolací a oplechování

kouřovodů. Oproti tomu na kotli K6 dochází k dokončení prací u aktivit instalace nové žáruvzdorné vyzdívky, lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky a demontáž lešení.

Index SV výborně odráží skutečnost, že se činnosti nezpožďují vůči harmonogramu. Ukazatel odchylky nákladů relativně zobrazuje poučení se z chyb, jelikož v okamžiku dokončení prvních dvou fází projektu došlo k jeho poklesu o 394.613 Kč. Index efektivity nákladů zůstal nezměněn. Ukazatel SPI indikuje, že projekt probíhá podle plánu. Projekt je momentálně dokončen z 41%.

**Obrázek 10: Indexy EVA – listopad**

Název úkolu	PV	EV	AC	SV	CV	CPI	SPI
<b>Celkový vývoj projektu</b>	<b>2 261 514,40 Kč</b>	<b>2 261 515,52 Kč</b>	<b>2 801 221,12 Kč</b>	<b>1,12 Kč</b>	<b>-539 705,60 Kč</b>	<b>0,81</b>	<b>1</b>
<b>Teplárna Komořany K8</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>1 685 177,12 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-467 159,04 Kč</b>	<b>0,72</b>	<b>1</b>
Kouřovody a spalínovody	533 783,00 Kč	533 783,00 Kč	666 365,00 Kč	0,00 Kč	-132 582,00 Kč	0,8	1
Spalovací komora	684 235,04 Kč	684 235,04 Kč	1 018 812,16 Kč	0,00 Kč	-334 577,12 Kč	0,67	1
<b>Teplárna Komořany K6</b>	<b>1 043 497,52 Kč</b>	<b>1 043 497,44 Kč</b>	<b>1 116 044,16 Kč</b>	<b>-0,08 Kč</b>	<b>-72 546,72 Kč</b>	<b>0,93</b>	<b>1</b>
Kouřovody a spalínovody	520 350,00 Kč	520 350,00 Kč	542 382,00 Kč	0,00 Kč	-22 032,00 Kč	0,96	1
Spalovací komora	523 147,52 Kč	523 147,48 Kč	573 662,00 Kč	-0,04 Kč	-50 514,52 Kč	0,91	1
<b>Teplárna Komořany K10</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Kouřovody a spalínovody	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
Spalovací komora	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Teplárna Komořany K9</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Kouřovody a spalínovody	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
Spalovací komora	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Teplárna Komořany K7</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Kouřovody a spalínovody	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
Spalovací komora	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Tabulka 9: Rozšiřující indexy EVA – listopad**

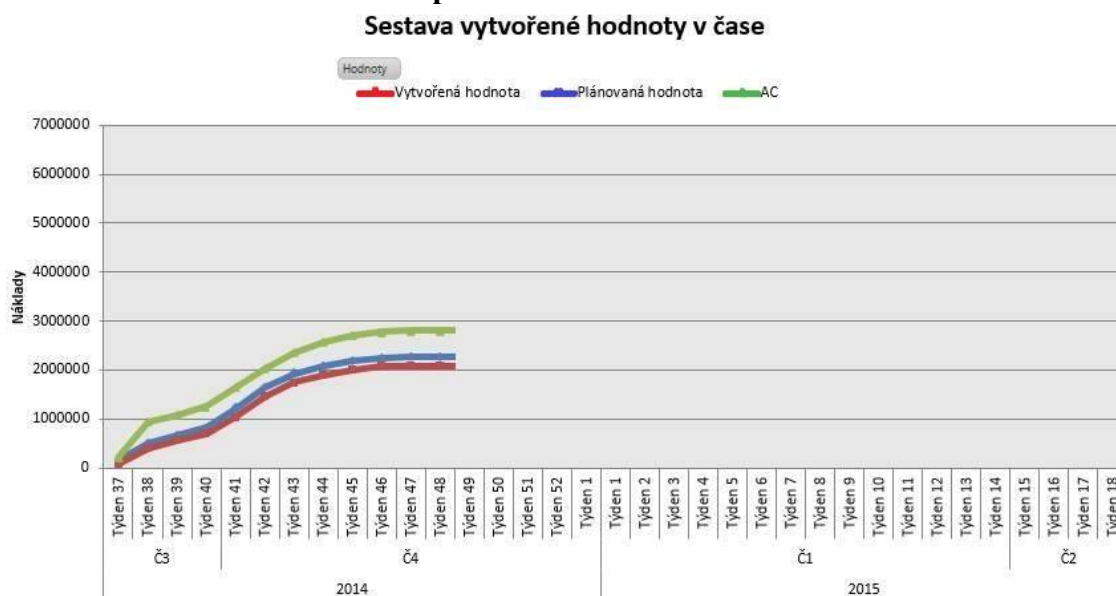
Název úkolu	EAC	BAC	VAC
<b>Celkový vývoj projektu</b>	<b>7 060 561,92 Kč</b>	<b>5 700 217,60 Kč</b>	<b>-1 360 344,32 Kč</b>
<b>Teplárna Komořany K8</b>	<b>1 685 177,12 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>-467 159,04 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	666 365,00 Kč	533 783,00 Kč	-132 582,00 Kč
Spalovací komora	1 018 812,16 Kč	684 235,04 Kč	-334 577,12 Kč
<b>Teplárna Komořany K6</b>	<b>1 116 044,24 Kč</b>	<b>1 043 497,52 Kč</b>	<b>-72 546,72 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	542 382,00 Kč	520 350,00 Kč	-22 032,00 Kč
Spalovací komora	573 662,04 Kč	523 147,52 Kč	-50 514,52 Kč
<b>Teplárna Komořany K10</b>	<b>1 104 700,50 Kč</b>	<b>1 104 700,50 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	469 993,00 Kč	469 993,00 Kč	0,00 Kč
Spalovací komora	634 707,50 Kč	634 707,50 Kč	0,00 Kč
<b>Teplárna Komořany K9</b>	<b>1 147 011,00 Kč</b>	<b>1 147 011,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	504 376,00 Kč	504 376,00 Kč	0,00 Kč
Spalovací komora	642 635,00 Kč	642 635,00 Kč	0,00 Kč
<b>Teplárna Komořany K7</b>	<b>1 186 991,00 Kč</b>	<b>1 186 991,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	504 696,00 Kč	504 696,00 Kč	0,00 Kč
Spalovací komora	682 295,00 Kč	682 295,00 Kč	0,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Hodnoty, které vykazují rozšiřující indexy EVA (EAC, BAC, VAC), jsou nyní konečné. V obou případech je překročen plánovaný rozpočet. Zejména pak u kotle K8 dochází k podstatné ztrátě, která by mohla ohrozit fungování podniku vzhledem k jeho konkurenceschopnosti na trhu. Pokud zůstane zachován současný trend vývoje, celý projekt bude dražší o 1.360.344 Kč. Oproti předchozímu měsíci dochází k zanedbatelnému zhoršení indexů EAC a VAC zhruba o 8.000 Kč. Kompletní výpočty za měsíc listopad jsou k nalezení v příloze H.

Grafické znázornění vytvořené hodnoty, plánované hodnoty a skutečných nákladů již začíná vykreslovat tvar S-křivky.

**Graf 3: S – křivka za měsíc listopad**



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Jestliže by v předchozím měsíci došlo ke změně plánovaného rozpočtu, docházelo by k jeho realizaci velice pozvolna. Proto by v listopadu 2014 nebyly zřetelné všechny účinky nově naplánovaného rozpočtu. Přiblížení plánovaných a skutečných nákladů by však již bylo znatelné. V prosinci dochází k předání stavby, postrádá tedy smysl analyzovat toto období. V lednu práce neprobíhají vůbec.

#### 4.6 EVA – únor

V únoru započaly práce na kotli K10 a K9. Celkový vývoj indexu SV je opět záporný, dá se však předpokládat, že tento ukazatel bude v následujících obdobích vyrovnán, jako



tomu bylo doposud a činnosti se nezačnou zpoždovat oproti harmonogramu. Hodnota CV je vysoká zejména z důvodu nízké rozpracovanosti činností na kotli K10. Nízké hodnoty CPI a SPI na kotli K9 signalizují, že práce sice byly zahájeny, ale pouze nepatrná část z nich byla dokončena. Důležité je, že nedochází k tak enormnímu překračování nákladů, jako tomu bylo na začátku projektu. Vzhledem k této chybě v plánování se projekt stále nachází v citelné ztrátě. V této fázi rozpracovanosti projektu je projekt dokončen z 51%. Vše lze dohledat v příloze I.

### Obrázek 11: Indexy EVA – únor

Název úkolu	PV	EV	AC	SV	CV	CPI	SPI
Celkový vývoj projektu	3 120 295,04 Kč	2 923 008,00 Kč	3 595 358,72 Kč	-197 287,04 Kč	-672 350,72 Kč	0,81	0,94
Teplárna Komořany K8	1 218 018,08 Kč	1 218 018,08 Kč	1 685 177,12 Kč	0,00 Kč	-467 159,04 Kč	0,72	1
Kouřovody a spalínovody	533 783,00 Kč	533 783,00 Kč	666 365,00 Kč	0,00 Kč	-132 582,00 Kč	0,8	1
Spalovací komora	684 235,04 Kč	684 235,04 Kč	1 018 812,16 Kč	0,00 Kč	-334 577,12 Kč	0,67	1
Teplárna Komořany K6	1 043 497,52 Kč	1 043 497,44 Kč	1 116 044,16 Kč	-0,08 Kč	-72 546,72 Kč	0,93	1
Kouřovody a spalínovody	520 350,00 Kč	520 350,00 Kč	542 382,00 Kč	0,00 Kč	-22 032,00 Kč	0,96	1
Spalovací komora	523 147,52 Kč	523 147,48 Kč	573 662,00 Kč	-0,04 Kč	-50 514,52 Kč	0,91	1
Teplárna Komořany K10	709 980,24 Kč	597 692,52 Kč	693 637,76 Kč	-112 287,72 Kč	-95 945,24 Kč	0,86	0,84
Kouřovody a spalínovody	228 672,72 Kč	166 385,00 Kč	178 105,76 Kč	-62 287,72 Kč	-11 720,76 Kč	0,93	0,73
Spalovací komora	481 307,52 Kč	431 307,52 Kč	515 532,00 Kč	-50 000,00 Kč	-84 224,48 Kč	0,84	0,9
Teplárna Komořany K9	148 800,00 Kč	63 800,00 Kč	100 500,00 Kč	-85 000,00 Kč	-36 700,00 Kč	0,63	0,43
Kouřovody a spalínovody	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	40 500,00 Kč	0,00 Kč	-26 700,00 Kč	0,34	1
Spalovací komora	135 000,00 Kč	50 000,00 Kč	60 000,00 Kč	-85 000,00 Kč	-10 000,00 Kč	0,83	0,37
Teplárna Komořany K7	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
Kouřovody a spalínovody	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
Spalovací komora	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ačkoliv jsou skutečné náklady stále vyšší než plánované, rozdíl mezi těmito částkami není již tak znatelný ve srovnání s poměrem nákladů na kotel K8. Z porovnání indexu VAC mezi kotli K8 a K6 vypočítáme téměř 85% zlepšení odhadovaných nákladů na dokončení prací na Teplárně Komořany K6. Značně vysoká hodnota VAC u kotle K9 je dána především tím, že je zde velmi nízká hodnota rozpracovanosti. Většina prací na kouřovodu a spalínovodu bude provedena až v následujícím analyzovaném období. (viz příloha D). Vzhledem k dokončování jednotlivých činností a efektivnějšímu plánování nákladů, lze opět vypočítat klesající tendenci u celkového indexu EAC, který se povedlo snížit oproti předchozímu analyzovanému měsíci. Je však nutné uvést, že se jedná pouze o prognózu.

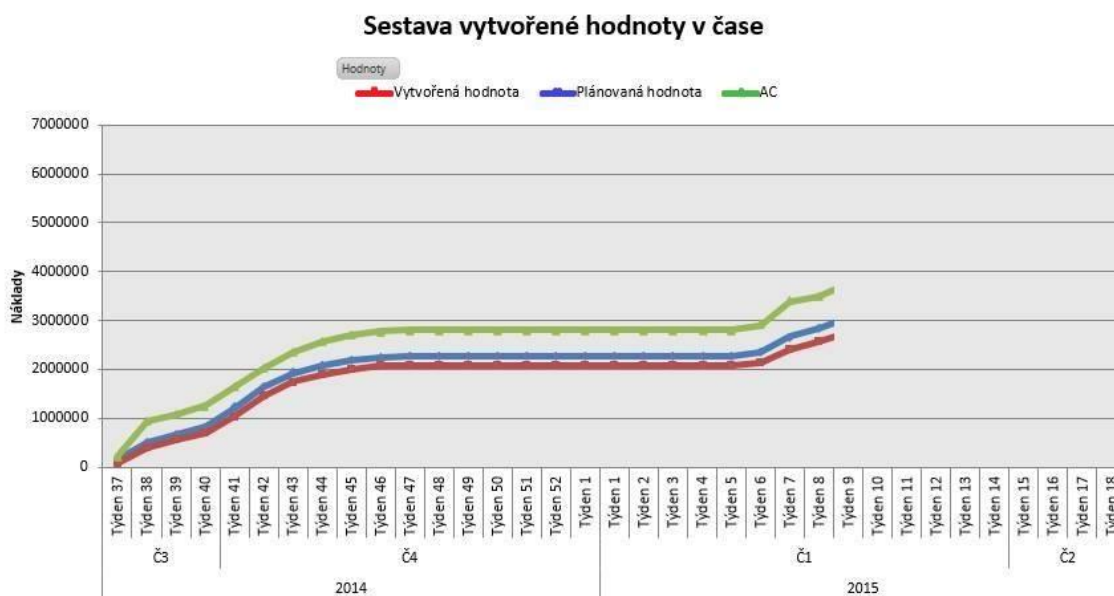
**Tabulka 10: Rozšiřující indexy EVA – únor**

Název úkolu	EAC	BAC	VAC
<b>Celkový vývoj projektu</b>	<b>7 011 382,40 Kč</b>	<b>5 700 217,60 Kč</b>	<b>-1 311 164,80 Kč</b>
<b>Teplárna Komořany K8</b>	<b>1 685 177,12 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>-467 159,04 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	666 365,00 Kč	533 783,00 Kč	-132 582,00 Kč
Spalovací komora	1 018 812,16 Kč	684 235,04 Kč	-334 577,12 Kč
<b>Teplárna Komořany K6</b>	<b>1 116 044,24 Kč</b>	<b>1 043 497,52 Kč</b>	<b>-72 546,72 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	542 382,00 Kč	520 350,00 Kč	-22 032,00 Kč
Spalovací komora	573 662,04 Kč	523 147,52 Kč	-50 514,52 Kč
<b>Teplárna Komořany K10</b>	<b>1 282 033,76 Kč</b>	<b>1 104 700,48 Kč</b>	<b>-177 333,28 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	503 101,00 Kč	469 993,00 Kč	-33 108,00 Kč
Spalovací komora	758 651,36 Kč	634 707,52 Kč	-123 943,84 Kč
<b>Teplárna Komořany K9</b>	<b>1 806 812,00 Kč</b>	<b>1 147 011,04 Kč</b>	<b>-659 800,96 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	1 480 233,92 Kč	504 376,00 Kč	-975 857,92 Kč
Spalovací komora	771 162,00 Kč	642 635,00 Kč	-128 527,00 Kč
<b>Teplárna Komořany K7</b>	<b>1 186 991,00 Kč</b>	<b>1 186 991,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	504 696,00 Kč	504 696,00 Kč	0,00 Kč
Spalovací komora	682 295,00 Kč	682 295,00 Kč	0,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z grafu číslo 4 lze vidět, že v prosinci 2014 a lednu 2015 nebyly prováděny žádné práce, proto v grafu není vidět žádný vertikální vývoj. V únoru 2015 je patrný větší odklon křivek vytvořené a plánované hodnoty. Skutečné náklady stále nabíhají rychleji než plánované.

**Graf 4: S – křivka za měsíc únor**



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V tomto období jsem již byl na projektu přítomen. Proto vím, že ve společnosti k žádné úpravě původního rozpočtu nedošlo a částky nebyly nijak přezkoumávány.

Pokud by došlo k mnou navrženým změnám ze začátku projektu, byl by nyní plánovaný a skutečný rozpočet prakticky totožný, jen s malými odchylkami. Tato situace by pak pokračovala do ukončení projektu.

Již nyní je z analýzy patrné, že projekt bude minimálně o necelých 0,5 mil Kč dražší, než bylo plánováno. Proto je možné přehodnotit některé investice a snížit tak celkové náklady na projekt alespoň ke klesající tendenci prognózy celkových nákladů.

#### 4.7 EVA – březen

K datu analýzy přidané hodnoty za březen byly dokončeny veškeré práce na kotli s označením K10. Predikovaný vývoj z minulého období se naplňuje, jelikož index SV opět poměrně dramaticky poklesl. Skutečné náklady projektu stále rostou rychleji než by bylo optimální, je proto velice pravděpodobné, že celý projekt skončí s vyššími náklady než by bylo plánováno. Vývoj celého projektu neustále doplácí na špatné plánování z počátku projektu, kde došlo k takovému překročení nákladů jako za celý projekt, pokud tyto hodnoty vztáhneme k současnému dokončení. V březnu je projekt dokončen z 73%.

Obrázek 12: Indexy EVA – březen

Název úkolu	PV	EV	AC	SV	CV	CPI	SPI
<b>Celkový vývoj projektu</b>	4 270 910,72 Kč	4 257 029,12 Kč	4 932 097,92 Kč	-13 881,60 Kč	-675 068,80 Kč	0,86	1
<b>Teplárna Komořany K8</b>	1 218 018,08 Kč	1 218 018,08 Kč	1 685 177,12 Kč	0,00 Kč	-467 159,04 Kč	0,72	1
Kouřovody a spalinovody	533 783,00 Kč	533 783,00 Kč	666 365,00 Kč	0,00 Kč	-132 582,00 Kč	0,8	1
Spalovací komora	684 235,04 Kč	684 235,04 Kč	1 018 812,16 Kč	0,00 Kč	-334 577,12 Kč	0,67	1
<b>Teplárna Komořany K6</b>	1 043 497,52 Kč	1 043 497,44 Kč	1 116 044,16 Kč	-0,08 Kč	-72 546,72 Kč	0,93	1
Kouřovody a spalinovody	520 350,00 Kč	520 350,00 Kč	542 382,00 Kč	0,00 Kč	-22 032,00 Kč	0,96	1
Spalovací komora	523 147,52 Kč	523 147,44 Kč	573 662,00 Kč	-0,04 Kč	-50 514,52 Kč	0,91	1
<b>Teplárna Komořany K10</b>	1 104 700,48 Kč	1 104 700,48 Kč	1 174 552,00 Kč	0,00 Kč	-69 851,52 Kč	0,94	1
Kouřovody a spalinovody	469 993,00 Kč	469 993,00 Kč	494 423,00 Kč	0,00 Kč	-24 430,00 Kč	0,95	1
Spalovací komora	634 707,52 Kč	634 707,52 Kč	680 128,96 Kč	0,00 Kč	-45 421,44 Kč	0,93	1
<b>Teplárna Komořany K9</b>	904 695,20 Kč	890 812,96 Kč	956 324,96 Kč	-13 882,24 Kč	-65 512,00 Kč	0,93	0,98
Kouřovody a spalinovody	315 260,14 Kč	301 378,00 Kč	308 325,00 Kč	-13 882,14 Kč	-6 947,00 Kč	0,98	0,96
Spalovací komora	589 435,00 Kč	589 435,00 Kč	648 000,00 Kč	0,00 Kč	-58 565,00 Kč	0,91	1
<b>Teplárna Komořany K7</b>	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
Kouřovody a spalinovody	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
Spalovací komora	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Prognóza pro náklady spojené s dokončením projektu se každý měsíc zlepšuje. Poprvé v projektu je odchylka nákladů pro dokončení projektu nižší než 1.000.000 Kč, což lze v tomto případě považovat za úspěch.

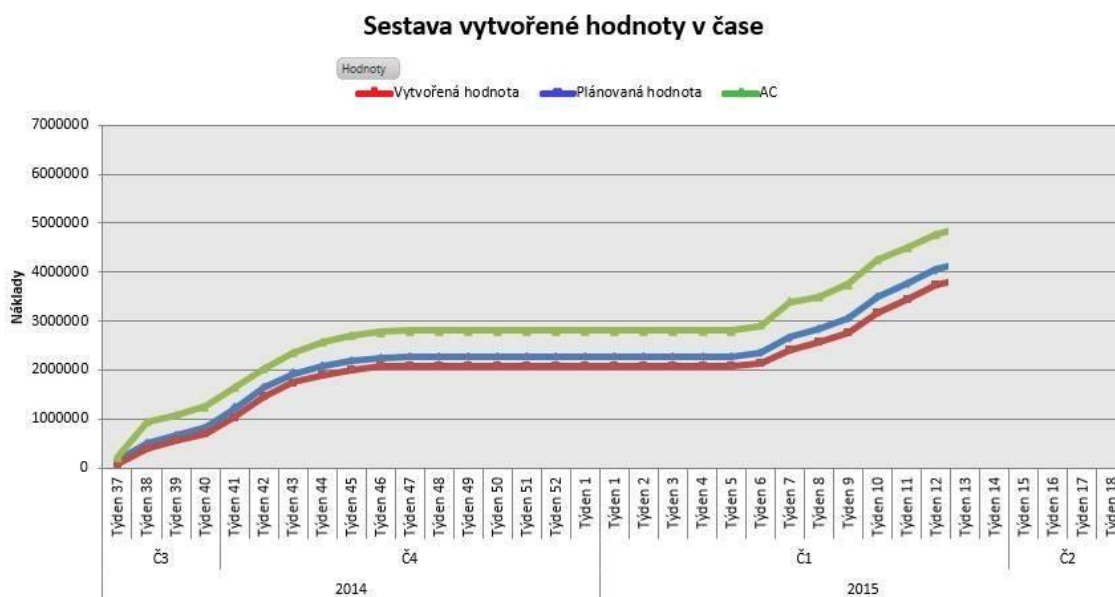
**Tabulka 11: Rozšiřující indexy EVA – březen**

Název úkolu	EAC	BAC	VAC
<b>Celkový vývoj projektu</b>	<b>6 604 143,36 Kč</b>	<b>5 700 217,60 Kč</b>	<b>-903 925,76 Kč</b>
<b>Teplárna Komořany K8</b>	<b>1 685 177,12 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>-467 159,04 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	666 365,00 Kč	533 783,00 Kč	-132 582,00 Kč
Spalovací komora	1 018 812,16 Kč	684 235,04 Kč	-334 577,12 Kč
<b>Teplárna Komořany K6</b>	<b>1 116 044,24 Kč</b>	<b>1 043 497,52 Kč</b>	<b>-72 546,72 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	542 382,00 Kč	520 350,00 Kč	-22 032,00 Kč
Spalovací komora	573 662,04 Kč	523 147,52 Kč	-50 514,52 Kč
<b>Teplárna Komořany K10</b>	<b>1 174 552,00 Kč</b>	<b>1 104 700,48 Kč</b>	<b>-69 851,52 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	494 423,00 Kč	469 993,00 Kč	-24 430,00 Kč
Spalovací komora	680 128,96 Kč	634 707,52 Kč	-45 421,44 Kč
<b>Teplárna Komořany K9</b>	<b>1 231 364,32 Kč</b>	<b>1 147 011,04 Kč</b>	<b>-84 353,28 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	516 002,24 Kč	504 376,00 Kč	-11 626,24 Kč
Spalovací komora	706 485,84 Kč	642 635,00 Kč	-63 850,84 Kč
<b>Teplárna Komořany K7</b>	<b>1 186 991,00 Kč</b>	<b>1 186 991,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	504 696,00 Kč	504 696,00 Kč	0,00 Kč
Spalovací komora	682 295,00 Kč	682 295,00 Kč	0,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V březnu je patrný pokračující strmý růst všech znázorněných křivek. Skutečné náklady jsou stále vyšší, avšak nerostou v čase rychleji než plánovaná a vytvořená hodnota, trend je tedy konstantní.

**Graf 5: S – křivka za měsíc březen**



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V této fázi projektu již není velký prostor na jakákoliv zlepšení. Nejlepším řešením je stálá snaha o snižování nákladů na zbývajících kotlích.

#### 4.8 EVA – duben

V dubnu 2015 dochází k ukončení všech pracovních aktivit na kotli K9. Index efektivity nákladů se blíží k 1, proto lze konstatovat, že mezi plánovanými a skutečnými náklady není velký rozdíl. Z indexů CPI a SPI v poslední stavební fázi projektu lze predikovat pozitivní vývoj u kouřovodů a spalinovodů. Index CPI není poprvé v projektu menší než 1, tudíž nejsou překračovány plánované náklady. Index efektivity časového plánu je opět ovlivněn rozpracovaností jednotlivých aktivit. Projekt je k datu analýzy dokončen z 87%.

**Obrázek 13: Indexy EVA – duben**

Název úkolu	PV	EV	AC	SV	CV	CPI	SPI
<b>Celkový vývoj projektu</b>	5 318 129,28 Kč	5 164 014,72 Kč	6 010 295,68 Kč	-154 114,56 Kč	-846 280,96 Kč	0,86	0,97
<b>Teplárna Komořany K8</b>	1 218 018,08 Kč	1 218 018,08 Kč	1 685 177,12 Kč	0,00 Kč	-467 159,04 Kč	0,72	1
Kouřovody a spalinovody	533 783,00 Kč	533 783,00 Kč	666 365,00 Kč	0,00 Kč	-132 582,00 Kč	0,8	1
Spalovací komora	684 235,04 Kč	684 235,04 Kč	1 018 812,16 Kč	0,00 Kč	-334 577,12 Kč	0,67	1
<b>Teplárna Komořany K6</b>	1 043 497,52 Kč	1 043 497,44 Kč	1 116 044,16 Kč	-0,08 Kč	-72 546,72 Kč	0,93	1
Kouřovody a spalinovody	520 350,00 Kč	520 350,00 Kč	542 382,00 Kč	0,00 Kč	-22 032,00 Kč	0,96	1
Spalovací komora	523 147,52 Kč	523 147,48 Kč	573 662,00 Kč	-0,04 Kč	-50 514,52 Kč	0,91	1
<b>Teplárna Komořany K10</b>	1 104 700,48 Kč	1 104 700,48 Kč	1 174 552,00 Kč	0,00 Kč	-69 851,52 Kč	0,94	1
Kouřovody a spalinovody	469 993,00 Kč	469 993,00 Kč	494 423,00 Kč	0,00 Kč	-24 430,00 Kč	0,95	1
Spalovací komora	634 707,52 Kč	634 707,52 Kč	680 128,96 Kč	0,00 Kč	-45 421,44 Kč	0,93	1
<b>Teplárna Komořany K9</b>	1 147 011,04 Kč	1 147 011,04 Kč	1 237 000,00 Kč	0,00 Kč	-89 988,96 Kč	0,93	1
Kouřovody a spalinovody	504 376,00 Kč	504 376,00 Kč	543 500,00 Kč	0,00 Kč	-39 124,00 Kč	0,93	1
Spalovací komora	642 635,00 Kč	642 635,00 Kč	693 500,00 Kč	0,00 Kč	-50 865,00 Kč	0,93	1
<b>Teplárna Komořany K7</b>	804 903,20 Kč	650 788,00 Kč	797 520,96 Kč	-154 115,20 Kč	-146 732,96 Kč	0,82	0,81
Kouřovody a spalinovody	262 955,20 Kč	175 168,00 Kč	175 390,00 Kč	-87 787,20 Kč	-222,00 Kč	1	0,67
Spalovací komora	541 947,92 Kč	475 620,00 Kč	622 131,00 Kč	-66 327,92 Kč	-146 511,00 Kč	0,76	0,88

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Výčet konečných hodnot byl rozšířen o hodnoty rozšiřujících indexů EVA pro spalovací komoru i kouřovody a spalinovody K9. Oproti předchozím dvěma měsícům je patrné zhoršení, především celkové rozpočtované náklady jsou vyšší o necelých 43 000 Kč. Rozdíl skutečných a plánovaných nákladů čítá 89 989 Kč. Z předchozího obrázku je zřejmé, že efektivita nákladů kotle K7, části kouřovody a spalinovody, je optimální. Jelikož však v tomto úseku ještě nebyly dokončeny všechny práce, je index VAC záporný. Můžeme však vidět, že tato hodnota je vůči ostatním zanedbatelná.

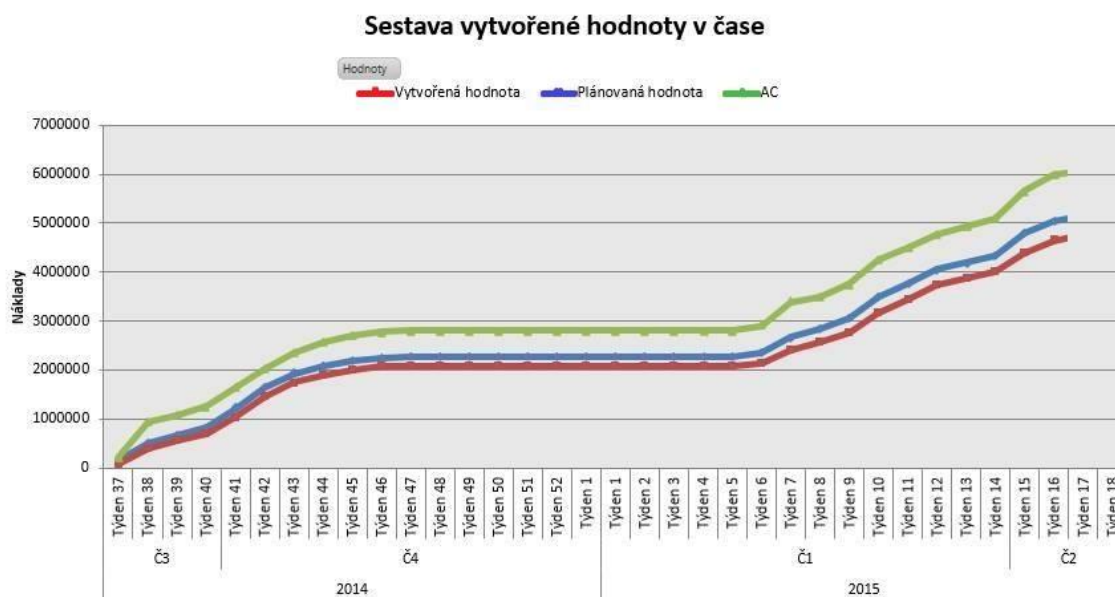
**Tabulka 12: Rozšiřující indexy EVA – duben**

Název úkolu	EAC	BAC	VAC
<b>Celkový vývoj projektu</b>	<b>6 634 371,84 Kč</b>	<b>5 700 217,60 Kč</b>	<b>-934 154,24 Kč</b>
<b>Teplárna Komořany K8</b>	<b>1 685 177,12 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>-467 159,04 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	666 365,00 Kč	533 783,00 Kč	-132 582,00 Kč
Spalovací komora	1 018 812,16 Kč	684 235,04 Kč	-334 577,12 Kč
<b>Teplárna Komořany K6</b>	<b>1 116 044,24 Kč</b>	<b>1 043 497,52 Kč</b>	<b>-72 546,72 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	542 382,00 Kč	520 350,00 Kč	-22 032,00 Kč
Spalovací komora	573 662,04 Kč	523 147,52 Kč	-50 514,52 Kč
<b>Teplárna Komořany K10</b>	<b>1 174 552,00 Kč</b>	<b>1 104 700,48 Kč</b>	<b>-69 851,52 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	494 423,00 Kč	469 993,00 Kč	-24 430,00 Kč
Spalovací komora	680 128,96 Kč	634 707,52 Kč	-45 421,44 Kč
<b>Teplárna Komořany K9</b>	<b>1 237 000,00 Kč</b>	<b>1 147 011,04 Kč</b>	<b>-89 988,96 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	543 500,00 Kč	504 376,00 Kč	-39 124,00 Kč
Spalovací komora	693 500,00 Kč	642 635,00 Kč	-50 865,00 Kč
<b>Teplárna Komořany K7</b>	<b>1 454 621,60 Kč</b>	<b>1 186 991,04 Kč</b>	<b>-267 630,56 Kč</b>
Kouřovody a spalínovody	505 335,64 Kč	504 696,00 Kč	-639,64 Kč
Spalovací komora	892 470,64 Kč	682 295,04 Kč	-210 175,60 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na grafickém znázornění je možno sledovat stále rovnoměrné navyšování plánované a skutečné hodnoty. Dále lze pozorovat, že v této fázi projektu se již nepodaří stlačit hodnotu skutečných nákladů pod hodnotu nákladů plánovaných, ani tuto hranici vyrovnat.

**Graf 6: S – křivka za měsíc duben**



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Měsíc před dokončením celého projektu je již zcela zřejmé, o jak velkou částku byl původní rozpočet překročen. Přesto však musí docházet k neustálé snaze náklady v posledním měsíci snížit.

#### 4.9 EVA – květen

V průběhu května budou dokončeny veškeré pracovní aktivity, projekt se tímto dostává do závěrečné fáze. Index SV není záporný, tudíž všechny práce budou dokončeny podle plánu. Hodnota odchylky nákladů je již také konečná a celý projekt končí díky špatnému plánování ve ztrátě 822.286 Kč. Na kotli K7 dochází ke zhoršení indexu CPI v porovnání s kotli K6, K10 a K9, ačkoliv hodnota u kouřovodů a spalinovodů je jako jediná ze všech naměřených hodnot větší než 1. Program, který byl použit k analýze, tedy MS Project 2010 vykazuje dokončení 99% z důvodu předání stavby až v následujícím měsíci, veškeré pracovní aktivity jsou však ukončeny.

**Obrázek 14: Indexy EVA – květen**

Název úkolu	PV	EV	AC	SV	CV	CPI	SPI
<b>Celkový vývoj projektu</b>	<b>5 318 129,28 Kč</b>	<b>5 318 129,92 Kč</b>	<b>6 140 416,00 Kč</b>	<b>0,64 Kč</b>	<b>-822 286,08 Kč</b>	<b>0,87</b>	<b>1</b>
Teplárna Komořany K8	1 218 018,08 Kč	1 218 018,08 Kč	1 685 177,12 Kč	0,00 Kč	-467 159,04 Kč	0,72	1
Kouřovody a spalinovody	533 783,00 Kč	533 783,00 Kč	666 365,00 Kč	0,00 Kč	-132 582,00 Kč	0,8	1
Spalovací komora	684 235,04 Kč	684 235,04 Kč	1 018 812,16 Kč	0,00 Kč	-334 577,12 Kč	0,67	1
Teplárna Komořany K6	1 043 497,52 Kč	1 043 497,44 Kč	1 116 044,16 Kč	-0,08 Kč	-72 546,72 Kč	0,93	1
Kouřovody a spalinovody	520 350,00 Kč	520 350,00 Kč	542 382,00 Kč	0,00 Kč	-22 032,00 Kč	0,96	1
Spalovací komora	523 147,52 Kč	523 147,48 Kč	573 662,00 Kč	-0,04 Kč	-50 514,52 Kč	0,91	1
Teplárna Komořany K10	1 104 700,48 Kč	1 104 700,48 Kč	1 174 552,00 Kč	0,00 Kč	-69 851,52 Kč	0,94	1
Kouřovody a spalinovody	469 993,00 Kč	469 993,00 Kč	494 423,00 Kč	0,00 Kč	-24 430,00 Kč	0,95	1
Spalovací komora	634 707,52 Kč	634 707,52 Kč	680 128,96 Kč	0,00 Kč	-45 421,44 Kč	0,93	1
Teplárna Komořany K9	1 147 011,04 Kč	1 147 011,04 Kč	1 237 000,00 Kč	0,00 Kč	-89 988,96 Kč	0,93	1
Kouřovody a spalinovody	504 376,00 Kč	504 376,00 Kč	543 500,00 Kč	0,00 Kč	-39 124,00 Kč	0,93	1
Spalovací komora	642 635,00 Kč	642 635,00 Kč	693 500,00 Kč	0,00 Kč	-50 865,00 Kč	0,93	1
Teplárna Komořany K7	804 903,20 Kč	804 903,04 Kč	927 641,20 Kč	-0,16 Kč	-122 738,16 Kč	0,87	1
Kouřovody a spalinovody	262 955,20 Kč	262 955,16 Kč	250 716,08 Kč	-0,04 Kč	12 239,08 Kč	1,05	1
Spalovací komora	541 947,92 Kč	541 947,92 Kč	676 925,20 Kč	0,00 Kč	-134 977,28 Kč	0,8	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka číslo 10 udává konečné hodnoty rozšiřujících indexů EVA u všech kotlů. V této fázi projektu by se dalo očekávat, že se vedení projektu poučilo z předchozích chyb a bude racionálně plánovat náklady na poslední kotel. Vynaložené náklady v poslední části projektu jsou stejně jako na jeho začátku mnohem vyšší než v průběhu projektu. Celou situaci nemůže zachránit ani ušetřená suma na kouřovodech a spalinovodech v poslední fázi projektu, jelikož tato částka je neekvivalentní vůči všem ostatním výdajům.

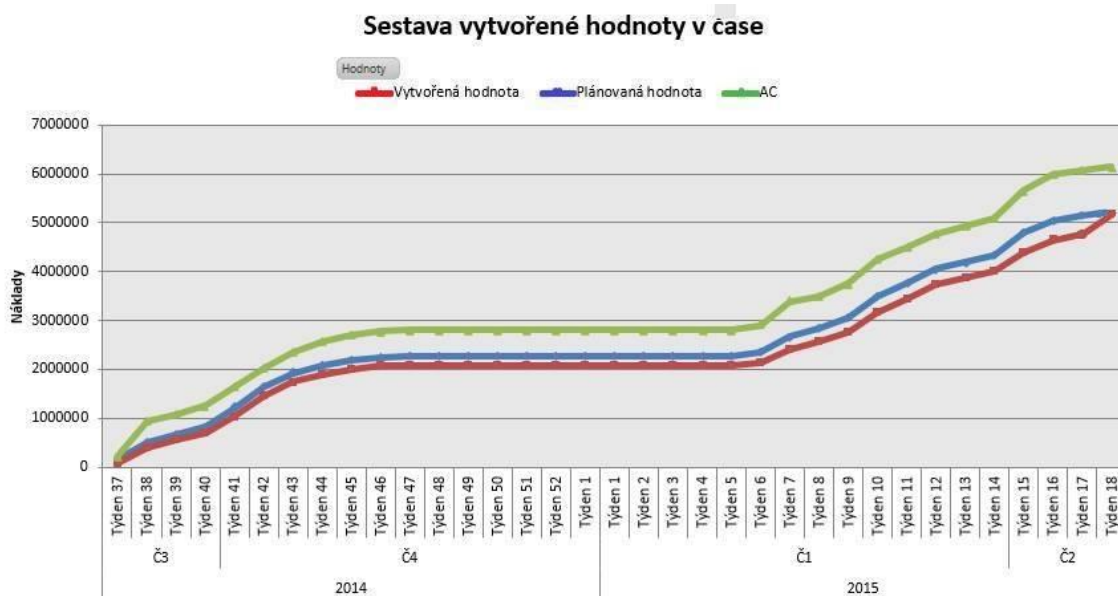
Tabulka 13: Rozšiřující indexy EVA – květen

Název úkolu	EAC	BAC	VAC
<b>Celkový vývoj projektu</b>	<b>6 581 582,08 Kč</b>	<b>5 700 217,60 Kč</b>	<b>-881 364,48 Kč</b>
<b>Teplárna Komořany K8</b>	<b>1 685 177,12 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>-467 159,04 Kč</b>
Kouřovody a spalinovody	666 365,00 Kč	533 783,00 Kč	-132 582,00 Kč
Spalovací komora	1 018 812,16 Kč	684 235,04 Kč	-334 577,12 Kč
<b>Teplárna Komořany K6</b>	<b>1 116 044,24 Kč</b>	<b>1 043 497,52 Kč</b>	<b>-72 546,72 Kč</b>
Kouřovody a spalinovody	542 382,00 Kč	520 350,00 Kč	-22 032,00 Kč
Spalovací komora	573 662,04 Kč	523 147,52 Kč	-50 514,52 Kč
<b>Teplárna Komořany K10</b>	<b>1 174 552,00 Kč</b>	<b>1 104 700,48 Kč</b>	<b>-69 851,52 Kč</b>
Kouřovody a spalinovody	494 423,00 Kč	469 993,00 Kč	-24 430,00 Kč
Spalovací komora	680 128,96 Kč	634 707,52 Kč	-45 421,44 Kč
<b>Teplárna Komořany K9</b>	<b>1 237 000,00 Kč</b>	<b>1 147 011,04 Kč</b>	<b>-89 988,96 Kč</b>
Kouřovody a spalinovody	543 500,00 Kč	504 376,00 Kč	-39 124,00 Kč
Spalovací komora	693 500,00 Kč	642 635,00 Kč	-50 865,00 Kč
<b>Teplárna Komořany K7</b>	<b>1 367 993,12 Kč</b>	<b>1 186 991,04 Kč</b>	<b>-181 002,08 Kč</b>
Kouřovody a spalinovody	481 205,28 Kč	504 696,00 Kč	23 490,72 Kč
Spalovací komora	852 227,12 Kč	682 295,04 Kč	-169 932,08 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Závěrečný graf zobrazuje vývoj plánované a vytvořené hodnoty a skutečných nákladů v čase, během celého projektu. Z grafu je patrný typický tvar kumulativních nákladů v podobě S – křivky.

Graf 7: S – křivka za měsíc květen



Zdroj: vlastní zpracování, 2015



## 5 Návrh opatření

Předložený projekt má svá pozitiva i negativa. Negativa však výrazně převažují. Za hlavní kladnou stránku považují stoprocentní dodržování pracovního harmonogramu, jelikož žádná z činností v celém projektu není zpožděna. Negativem je však znatelné překračování nákladů, které nastává prakticky ve všech fázích projektu. Toto překračování nákladů by v budoucnu mohlo mít a patrně také bude mít vliv na fungování podniku Fireclay s. r. o.

Na projektu jsou aktivity, které v zásadě kopírují projektový plán, ale také činnosti, které ho zcela diametrálně překračují.

Jednotlivé návrhy opatření byly sepsány již k souvisejícím měsíčním analýzám. Všechna opatření, která byla navrhována, se jen snažila snížit dopad špatného plánování společnosti. V tomto konkrétním případě by navržená opatření, kdyby byla uskutečněna, nebyla tak efektivní, oproti působení společnosti, a to z toho důvodu, že největší škoda byla napáchána již v prvním měsíci realizace. Navýšení nákladů hned v prvním měsíci realizace projektu o 0,5 mil Kč je tak velké omezení, že v dalších měsících je zde jen snaha o nezvětšování této částky. Největší slabinou společnosti je tedy prvotní fáze, fáze předprojektová.

Podnik by měl dále efektivněji alokovat jak své materiálové, tak lidské zdroje, protože v současné tržní situaci je zcela nepřijatelné, aby ihned v první fázi projektu docházelo k tak vysokému překračování nákladů. V dalších fázích projektu už toto překračování není tak markantní, ale stále se podnik dostává do záporných hodnot.

Jednoznačným doporučením je více se zaměřit na předprojektovou fázi, ve které je konkretizován projektový plán. Výrazně lepším řešením by bylo již předem odhadovat náklady s vyšší mírou pesimismu a raději odhadnout mnohem vyšší náklady. Dále by bylo vhodné provést rozsáhlou analýzu trhu, kontaktovat široké spektrum potenciálních dodavatelů a vybrat tu nejlepší nabídku. Zjistit, zda byl podobný projekt již realizován a moci tak nahlédnout do projektové dokumentace. Z té by bylo možné vyzorovat nejvýznamnější rizika a časový harmonogram.

Ačkoliv má firma přes dvacet let praxe doporučil bych vyvarovat se podobně rozsáhlých projektů, aby projekt nemusel být financován z interních zdrojů podniku.

## **Závěr**

Cílem bakalářské práce bylo shrnutí základní teorie projektového řízení a definování indexů metody přidané hodnoty – EVA, na kterou navazuje praktická část s konkrétními výpočty zpracovanými v programu MS Project.

V praktické části byl nejdříve charakterizován vybraný podnik a popsán projekt Snižování emisí NO<sub>x</sub> na kotlích K6 až K10 a snižování emisí SO<sub>2</sub> na kotlích K6 až K7 v teplárně Komořany.

Projekt jsem vytvořil pomocí softwarového programu MS Project, kde jsem pečlivě zpracoval harmonogram projektu, náklady projektu a přiřazení všech zdrojů. V následující fázi byly propočítány vybrané indexy metody EVA, která hodnotí efektivitu projektu z hlediska času a nákladů. Celkem práce obsahuje sedm po sobě jdoucích období, která jsou analyzována, přičemž každá analýza se vztahuje ke konkrétnímu měsíci a datu. Všechna období jsou patřičně okomentována. Následuje návrh opatření, kterým by se měl podnik řídit, aby nedocházelo ke ztrátě nebo aby byla ztráta minimalizována.

Tato práce mi dala mnoho zkušeností, především jsem si rozšířil a prohloubil své poznatky v oblasti projektového řízení se zaměřením na projektové metriky a měření.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: SMART cíle.....	12
Tabulka 2: Hodnocení odchylek v konceptu vytvořené hodnoty .....	23
Tabulka 3: Hodnocení indexů výkonu v konceptu vytvořené hodnoty .....	24
Tabulka 4: Základní informace Fireclay, spol. s. r. o. ....	28
Tabulka 5: Celkový plánovaný rozpočet .....	31
Tabulka 6: Seznam zdrojů .....	32
Tabulka 7: Rozšiřující indexy EVA – září.....	34
Tabulka 8: Rozšiřující indexy EVA – říjen .....	36
Tabulka 9: Rozšiřující indexy EVA – listopad.....	38
Tabulka 10: Rozšiřující indexy EVA – únor .....	41
Tabulka 11: Rozšiřující indexy EVA – březen.....	43
Tabulka 12: Rozšiřující indexy EVA – duben.....	45
Tabulka 13: Rozšiřující indexy EVA – květen.....	47

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Projekt jako změna .....	9
Obrázek 2: Typické rozložení fází životního cyklu projektu .....	13
Obrázek 3: Okruhy elementů způsobilosti, tzv. Oko způsobilosti .....	14
Obrázek 4: Čtyři kvadranty projektu .....	24
Obrázek 5: S - křivka .....	27
Obrázek 6: Organizační schéma společnosti Fireclay s. r. o. ....	29
Obrázek 7: Souhrnný harmonogram projektu .....	31
Obrázek 8: Indexy EVA – září .....	33
Obrázek 9: Indexy EVA – říjen .....	36
Obrázek 10: Indexy EVA – listopad.....	38
Obrázek 11: Indexy EVA – únor .....	40
Obrázek 12: Indexy EVA – březen.....	42
Obrázek 13: Indexy EVA – duben.....	44
Obrázek 14: Indexy EVA – květen.....	46

## Seznam grafů

Graf 1: S – křivka za měsíc září.....	35
Graf 2: S – křivka za měsíc říjen .....	37
Graf 3: S – křivka za měsíc listopad .....	39
Graf 4: S – křivka za měsíc únor .....	41
Graf 5: S – křivka za měsíc březen .....	43
Graf 6: S – křivka za měsíc duben .....	45
Graf 7: S – křivka za měsíc květen .....	47

## Seznam použitých zkratk

EVA	Earned Value Analysis
EV	Earned Value
AC	Actual Cost
PV	Planned Value
CV	Cost Variance
SV	Schedule Variance
CPI	Cost Performance Index
SPI	Schedule Performance Index
BAC	Budget at Completion
VAC	Variance at Completion
EAC	Estimate at Completion
ETC	Estimate to Completion
TCPI	To – Complete Performance Index
IEAC	Independent Estimated at Completion
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
a. s.	akciová společnost
SO <sub>2</sub>	oxid siřičitý
NO <sub>x</sub>	oxidy dusíku
Eps	souhrnný emisní indikátor snížení

## Seznam použité literatury

### Literatura

- [1] DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL Pavel, LACKO, Branislav, A KOL. *Projektový management podle IPMA* 1. vyd. Praha, Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [2] Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. USA: Project management institute, 2000. ISBN 978-1-933-51-7.
- [3] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-218-1.
- [4] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha, Grada, 2006. ISBN 80-247-1281-4.
- [5] SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.
- [6] SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, vydavatelství, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- [7] SKALICKÝ, Jiří, VOSTŘACKÝ, Zdeněk. *Projektový management*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, vydavatelství, 2003. ISBN 80-7043-237-3
- [8] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1501-5

### Elektronické zdroje

- [9] Agile & Waterfall Methodologies – A Side-By-Side Comparison. *base36*. [online]. 13.12.2012 [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: <http://www.base36.com/2012/12/agile-waterfall-methodologies-a-side-by-side-comparison/>
- [10] Don Wells. *Extreme Programming: A gentle introduction*. *extremeprogramming*. [online]. 8.10.2013 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.extremeprogramming.org/>
- [11] Duncan Haughey. SMART Goals. *projectsmart* [online]. 2014 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: <http://www.projectsmart.co.uk/smart-goals.php>
- [12] ICB (IPMA Competence Baseline). *managementmania*. [online]. 25.2.2015 [cit. 2015-01-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ipma-competence-baseline>

- [13] John Rusk. Crystal Clear Methodology. *agilekiwi*. [online]. 14.1.2006 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.agilekiwi.com/other/agile/crystal-clear-methodology>
- [14] Kent J. McDonald. Agile Method Brief – Feature Driven Development . *projectconnections*. [online]. 2007 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.projectconnections.com/templates/detail/agile-techniques-fdd.html>
- [15] Martin Doložilek. IPMA úvod. *agile-ict*. [online]. 21.11.2013 [cit. 2015-01-16]. Dostupné z: <http://www.agile-ict.com/cs/blog/ipma-uvod>
- [16] Michael James. Scrum Methodology. *scrummethodology*. [online]. 2009 [cit. 2015-01-16]. Dostupné z: <http://scrummethodology.com/>
- [17] O společnosti. *fireclay*. [online]. 2010 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.fireclay.cz/o-spolecnosti.html>
- [18] Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *justice*. [online]. 2012 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=fireclay&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS\\_WITH&jenPlatne=PLATNE](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=fireclay&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE)
- [19] What is DSDM. *dsdm*. [online]. 2014 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.dsdm.org/content/what-dsdm>



## Seznam příloh

Příloha A: Harmonogram prací kotle K8.....	57
Příloha B: Harmonogram prací kotle K6.....	58
Příloha C: Harmonogram prací kotle K10.....	59
Příloha D: Harmonogram prací kotle K9.....	60
Příloha E: Harmonogram prací kotle K7.....	61
Příloha F: Analýza EVA: září.....	62
Příloha G: Analýza EVA: říjen.....	63
Příloha H: Analýza EVA: listopad.....	65
Příloha I: Analýza EVA: únor.....	67
Příloha J: Analýza EVA: březen.....	71
Příloha K: Analýza EVA: duben.....	75
Příloha L: Analýza EVA: květen.....	80
Příloha M: Rozpočet celého projektu.....	85
Příloha N: Rozpočet činností na kotli K8.....	86
Příloha O: Rozpočet činností na kotli K6.....	87
Příloha P: Rozpočet činností na kotli K10.....	88
Příloha Q: Rozpočet činností na kotli K9.....	89
Příloha R: Rozpočet činností na kotli K7.....	90

## Příloha A: Harmonogram prací kotle K8

Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
<b>Teplárna Komořany K8</b>	<b>43 dny</b>	<b>8.9. 14</b>	<b>5.11. 14</b>
předání staveniště k provádění prací	1 den	8.9. 14	8.9. 14
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>43 dny</b>	<b>8.9. 14</b>	<b>5.11. 14</b>
MTŽ lešení spalinovodů	3 dny	8.9. 14	10.9. 14
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	5 dny	8.9. 14	12.9. 14
DMTŽ stávajících kouřovodů	2 dny	15.9. 14	16.9. 14
Výroba nových kouřovodů	24 dny	17.9. 14	20.10. 14
MTŽ nových kouřovodů	5 dny	21.10. 14	27.10. 14
DMTŽ lešení spalinovodů	3 dny	28.10. 14	30.10. 14
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	7 dny	28.10. 14	5.11. 14
<b>Spalovací komora</b>	<b>37 dny</b>	<b>8.9. 14</b>	<b>28.10. 14</b>
MTŽ lešení	2 dny	8.9. 14	9.9. 14
Vybourání stávajících žáruvzdorné vyzdívky	4 dny	10.9. 14	15.9. 14
Úprava plechů	3 dny	16.9. 14	18.9. 14
MTŽ kotevního systému	2 dny	19.9. 14	22.9. 14
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	18 dny	23.9. 14	16.10. 14
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	5 dny	17.10. 14	23.10. 14
DMTŽ lešení	3 dny	24.10. 14	28.10. 14
<b>Předání stavby</b>	<b>1 den</b>	<b>15.12. 14</b>	<b>15.12. 14</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## Příloha B: Harmonogram prací kotle K6

Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
<b>Teplárna Komořany K6</b>	<b>38 dny</b>	<b>1.10. 14</b>	<b>21.11. 14</b>
předání staveniště k provádění prací	1 den	1.10. 14	1.10. 14
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>31 dny</b>	<b>1.10. 14</b>	<b>12.11. 14</b>
MTŽ lešení spalinovodů	3 dny	1.10. 14	3.10. 14
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	5 dny	1.10. 14	7.10. 14
DMTŽ stávajících kouřovodů	2 dny	8.10. 14	9.10. 14
Výroba nových kouřovodů	24 dny	10.10. 14	12.11. 14
MTŽ nových kouřovodů	5 dny	10.10. 14	16.10. 14
DMTŽ lešení spalinovodů	3 dny	17.10. 14	21.10. 14
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	7 dny	17.10. 14	27.10. 14
<b>Spalovací komora</b>	<b>38 dny</b>	<b>1.10. 14</b>	<b>21.11. 14</b>
MTŽ lešení	2 dny	1.10. 14	2.10. 14
Vybourání stávající žáruvzdorné vyzdívky	4 dny	3.10. 14	8.10. 14
Úprava plechů	3 dny	9.10. 14	13.10. 14
MTŽ kotevního systému	2 dny	14.10. 14	15.10. 14
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	18 dny	16.10. 14	10.11. 14
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	5 dny	11.11. 14	17.11. 14
DMTŽ lešení	4 dny	18.11. 14	21.11. 14
<b>Předání stavby</b>	<b>1 den</b>	<b>15.12. 14</b>	<b>15.12. 14</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## Příloha C: Harmonogram prací kotle K10

Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
<b>Teplárna Komořany K10</b>	<b>40 dny</b>	<b>2.2. 15</b>	<b>27.3. 15</b>
předání staveniště k provádění prací	1 den	2.2. 15	2.2. 15
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>39 dny</b>	<b>3.2. 15</b>	<b>27.3. 15</b>
MTŽ lešení spalinovodů	3 dny	3.2. 15	5.2. 15
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	5 dny	3.2. 15	9.2. 15
DMTŽ stávajících kouřovodů	2 dny	10.2. 15	11.2. 15
Výroba nových kouřovodů	22 dny	12.2. 15	13.3. 15
MTŽ nových kouřovodů	5 dny	16.3. 15	20.3. 15
DMTŽ lešení spalinovodů	3 dny	20.3. 15	24.3. 15
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	6 dny	20.3. 15	27.3. 15
<b>Spalovací komora</b>	<b>35 dny</b>	<b>3.2. 15</b>	<b>23.3. 15</b>
MTŽ lešení	2 dny	3.2. 15	4.2. 15
Vybourání stávající žáruvzdorné vyzdívky	4 dny	5.2. 15	10.2. 15
Úprava plechů	3 dny	11.2. 15	13.2. 15
MTŽ kotevního systému	2 dny	13.2. 15	16.2. 15
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	18 dny	17.2. 15	12.3. 15
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	4 dny	13.3. 15	18.3. 15
DMTŽ lešení	3 dny	19.3. 15	23.3. 15
<b>Předání stavby</b>	<b>1 den</b>	<b>29.3. 15</b>	<b>29.3. 15</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## Příloha D: Harmonogram prací kotle K9

Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
<b>Teplárna Komořany K9</b>	<b>41 dny</b>	<b>23.2. 15</b>	<b>20.4. 15</b>
předání staveniště k provádění prací	1 den	23.2. 15	23.2. 15
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>41 dny</b>	<b>23.2. 15</b>	<b>20.4. 15</b>
MTŽ lešení spalinovodů	3 dny	23.2. 15	25.2. 15
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	5 dny	23.2. 15	27.2. 15
DMTŽ stávajících kouřovodů	4 dny	2.3. 15	5.3. 15
Výroba nových kouřovodů	21 dny	6.3. 15	3.4. 15
MTŽ nových kouřovodů	5 dny	6.4. 15	10.4. 15
DMTŽ lešení spalinovodů	3 dny	13.4. 15	15.4. 15
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	6 dny	13.4. 15	20.4. 15
<b>Spalovací komora</b>	<b>35 dny</b>	<b>23.2. 15</b>	<b>10.4. 15</b>
MTŽ lešení	2 dny	23.2. 15	24.2. 15
Vybourání stávající žáruvzdorné vyzdívky	4 dny	25.2. 15	2.3. 15
Úprava plechů	3 dny	3.3. 15	5.3. 15
MTŽ kotevního systému	2 dny	6.3. 15	9.3. 15
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	15 dny	10.3. 15	30.3. 15
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	5 dny	31.3. 15	6.4. 15
DMTŽ lešení	4 dny	7.4. 15	10.4. 15
<b>Předání stavby</b>	<b>1 den</b>	<b>19.4. 15</b>	<b>19.4. 15</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## Příloha E: Harmonogram prací kotle K7

Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
<b>Teplárna Komořany K7</b>	<b>42 dny</b>	<b>1.4. 15</b>	<b>28.5. 15</b>
předání staveniště k provádění prací	1 den	1.4. 15	1.4. 15
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>42 dny</b>	<b>1.4. 15</b>	<b>28.5. 15</b>
MTŽ lešení spalinovodů	3 dny	1.4. 15	3.4. 15
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	5 dny	1.4. 15	7.4. 15
DMTŽ stávajících kouřovodů	2 dny	8.4. 15	9.4. 15
Výroba nových kouřovodů	23 dny	10.4. 15	12.5. 15
MTŽ nových kouřovodů	5 dny	13.5. 15	19.5. 15
DMTŽ lešení spalinovodů	3 dny	20.5. 15	22.5. 15
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	7 dny	20.5. 15	28.5. 15
<b>Spalovací komora</b>	<b>37 dny</b>	<b>1.4. 15</b>	<b>21.5. 15</b>
MTŽ lešení	2 dny	1.4. 15	2.4. 15
Vybourání stávajících žáruvzdorné vyzdívky	4 dny	3.4. 15	8.4. 15
Úprava plechů	3 dny	9.4. 15	13.4. 15
MTŽ kotevního systému	2 dny	14.4. 15	15.4. 15
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	17 dny	16.4. 15	8.5. 15
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	5 dny	11.5. 15	15.5. 15
DMTŽ lešení	4 dny	18.5. 15	21.5. 15
<b>Předání stavby</b>	<b>1 den</b>	<b>30.6. 15</b>	<b>30.6. 15</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## Příloha F: Analýza EVA: září

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWIP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komořany K8</b>	692 911,12 Kč	656 043,00 Kč	1 060 789,84 Kč	-36 868,12 Kč	-404 746,84 Kč	1 969 476,48 Kč	1 218 018,08 Kč	-751 458,40 Kč	0,62	0,95
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalínovody</b>	207 920,50 Kč	176 608,00 Kč	226 665,00 Kč	-31 312,50 Kč	-50 057,00 Kč	685 076,16 Kč	533 783,00 Kč	-151 293,16 Kč	0,78	0,85
MTŽ lešení spalínovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	67 932,00 Kč	0,00 Kč	-54 132,00 Kč	67 932,00 Kč	13 800,00 Kč	-54 132,00 Kč	0,2	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	100 183,00 Kč	100 183,00 Kč	94 983,00 Kč	0,00 Kč	5 200,00 Kč	94 983,00 Kč	100 183,00 Kč	5 200,00 Kč	1,05	1
Výroba nových kouřovodů	93 937,50 Kč	62 625,00 Kč	63 750,00 Kč	-31 312,50 Kč	-1 125,00 Kč	255 000,00 Kč	250 500,00 Kč	-4 500,00 Kč	0,98	0,67
MTŽ nových kouřovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	149 300,00 Kč	149 300,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ lešení spalínovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Spalovací komora</b>	484 990,56 Kč	479 435,00 Kč	834 124,72 Kč	-5 555,56 Kč	-354 689,72 Kč	1 190 437,44 Kč	684 235,04 Kč	-506 202,40 Kč	0,57	0,99
MTŽ lešení	7 500,00 Kč	7 500,00 Kč	29 355,00 Kč	0,00 Kč	-21 855,00 Kč	29 355,00 Kč	7 500,00 Kč	-21 855,00 Kč	0,26	1
Vybourání stávajících žáruvzdorné vyzdívky	180 000,00 Kč	180 000,00 Kč	150 367,00 Kč	0,00 Kč	29 633,00 Kč	150 367,00 Kč	180 000,00 Kč	29 633,00 Kč	1,2	1
Úprava plechů	100 935,00 Kč	100 935,00 Kč	494 845,00 Kč	0,00 Kč	-393 910,00 Kč	494 845,00 Kč	100 935,00 Kč	-393 910,00 Kč	0,2	1
MTŽ kotveního systému	141 000,00 Kč	141 000,00 Kč	117 789,00 Kč	0,00 Kč	23 211,00 Kč	117 789,00 Kč	141 000,00 Kč	23 211,00 Kč	1,2	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	55 555,56 Kč	50 000,00 Kč	41 768,75 Kč	-5 555,56 Kč	8 231,25 Kč	167 075,00 Kč	200 000,00 Kč	32 925,00 Kč	1,2	0,9
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	4 800,00 Kč	4 800,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Předání stavby</b>	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## Příloha G: Analýza EVA: říjen

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komořany K8</b>	<b>1 206 589,52 Kč</b>	<b>1 203 018,08 Kč</b>	<b>1 611 339,68 Kč</b>	<b>-3 571,44 Kč</b>	<b>-408 321,60 Kč</b>	<b>1 631 430,88 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>-413 412,80 Kč</b>	<b>0,75</b>	<b>1</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>522 354,44 Kč</b>	<b>518 783,00 Kč</b>	<b>592 527,48 Kč</b>	<b>-3 571,44 Kč</b>	<b>-73 744,48 Kč</b>	<b>609 659,72 Kč</b>	<b>533 783,00 Kč</b>	<b>-75 876,72 Kč</b>	<b>0,88</b>	<b>0,99</b>
MTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	67 932,00 Kč	0,00 Kč	<b>-54 132,00 Kč</b>	67 932,00 Kč	13 800,00 Kč	<b>-54 132,00 Kč</b>	0,2	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	100 183,00 Kč	100 183,00 Kč	94 983,00 Kč	0,00 Kč	5 200,00 Kč	94 983,00 Kč	100 183,00 Kč	5 200,00 Kč	1,05	1
Výroba nových kouřovodů	250 500,00 Kč	250 500,00 Kč	255 000,00 Kč	0,00 Kč	<b>-4 500,00 Kč</b>	255 000,00 Kč	250 500,00 Kč	<b>-4 500,00 Kč</b>	0,98	1
MTŽ nových kouřovodů	149 300,00 Kč	149 300,01 Kč	150 000,00 Kč	0,01 Kč	<b>-699,99 Kč</b>	149 999,99 Kč	149 300,00 Kč	<b>-699,99 Kč</b>	1	1
DMTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	8 571,43 Kč	5 000,00 Kč	24 612,50 Kč	<b>-3 571,43 Kč</b>	<b>-19 612,50 Kč</b>	98 450,00 Kč	20 000,00 Kč	<b>-78 450,00 Kč</b>	0,2	0,58
<b>Spalovací komora</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>1 018 812,16 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-334 577,12 Kč</b>	<b>1 018 812,16 Kč</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>-334 577,12 Kč</b>	<b>0,67</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení	7 500,00 Kč	7 500,00 Kč	29 355,00 Kč	0,00 Kč	<b>-21 855,00 Kč</b>	29 355,00 Kč	7 500,00 Kč	<b>-21 855,00 Kč</b>	0,26	1
Vybourání stávajících žáruvzdorné vyzdívky	180 000,00 Kč	180 000,00 Kč	150 367,00 Kč	0,00 Kč	29 633,00 Kč	150 367,00 Kč	180 000,00 Kč	29 633,00 Kč	1,2	1
Úprava plechů	100 935,00 Kč	100 935,00 Kč	494 845,00 Kč	0,00 Kč	<b>-393 910,00 Kč</b>	494 845,00 Kč	100 935,00 Kč	<b>-393 910,00 Kč</b>	0,2	1
MTŽ kotevního systému	141 000,00 Kč	141 000,00 Kč	117 789,00 Kč	0,00 Kč	23 211,00 Kč	117 789,00 Kč	141 000,00 Kč	23 211,00 Kč	1,2	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	200 000,00 Kč	200 000,00 Kč	167 075,00 Kč	0,00 Kč	32 925,00 Kč	167 075,00 Kč	200 000,00 Kč	32 925,00 Kč	1,2	1
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	41 769,00 Kč	0,00 Kč	8 231,00 Kč	41 769,00 Kč	50 000,00 Kč	8 231,00 Kč	1,2	1
DMTŽ lešení	4 800,00 Kč	4 800,00 Kč	17 612,00 Kč	0,00 Kč	<b>-12 812,00 Kč</b>	17 612,00 Kč	4 800,00 Kč	<b>-12 812,00 Kč</b>	0,27	1
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



Název úkolu	PV	EV	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komofany K6</b>	843 939,68 Kč	685 657,44 Kč	725 510,24 Kč	-158 282,24 Kč	-39 852,80 Kč	1 104 149,28 Kč	1 043 497,52 Kč	-60 651,76 Kč	0,95	0,81
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalínovody</b>	422 850,00 Kč	325 350,00 Kč	336 220,48 Kč	-97 500,00 Kč	-10 870,48 Kč	537 735,76 Kč	520 350,00 Kč	-17 385,76 Kč	0,97	0,77
MTŽ lešení spalínovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	22 600,00 Kč	0,00 Kč	-8 800,00 Kč	22 600,00 Kč	13 800,00 Kč	-8 800,00 Kč	0,61	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	104 880,00 Kč	104 880,00 Kč	95 000,00 Kč	0,00 Kč	9 880,00 Kč	95 000,00 Kč	104 880,00 Kč	9 880,00 Kč	1,1	1
Výroba nových kouřovodů	162 500,00 Kč	65 000,00 Kč	68 720,50 Kč	-97 500,00 Kč	-3 720,50 Kč	274 882,00 Kč	260 000,00 Kč	-14 882,00 Kč	0,95	0,4
MTŽ nových kouřovodů	121 670,00 Kč	121 670,00 Kč	105 000,00 Kč	0,00 Kč	16 670,00 Kč	105 000,00 Kč	121 670,00 Kč	16 670,00 Kč	1,16	1
DMTŽ lešení spalínovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	44 900,00 Kč	0,00 Kč	-24 900,00 Kč	44 900,00 Kč	20 000,00 Kč	-24 900,00 Kč	0,45	1
<b>Spalovací komora</b>	421 089,76 Kč	360 307,48 Kč	389 289,76 Kč	-60 782,28 Kč	-28 982,28 Kč	565 228,24 Kč	523 147,52 Kč	-42 080,72 Kč	0,93	0,86
MTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	26 697,00 Kč	0,00 Kč	-26 697,00 Kč	26 697,00 Kč	0,00 Kč	-26 697,00 Kč	0	0
Vybourání stávající záruvzdorné vyzdívky	150 000,00 Kč	149 999,99 Kč	148 752,00 Kč	-0,01 Kč	1 247,99 Kč	148 752,01 Kč	150 000,00 Kč	1 247,99 Kč	1,01	1
Úprava plechů	46 627,50 Kč	46 627,50 Kč	49 965,00 Kč	0,00 Kč	-3 337,50 Kč	49 965,00 Kč	46 627,50 Kč	-3 337,50 Kč	0,93	1
MTŽ kotevního systému	121 600,00 Kč	121 600,00 Kč	119 002,00 Kč	0,00 Kč	2 598,00 Kč	119 002,00 Kč	121 600,00 Kč	2 598,00 Kč	1,02	1
Instalace nové záruvzdorné vyzdívky	102 862,23 Kč	42 080,00 Kč	44 873,75 Kč	-60 782,23 Kč	-2 793,75 Kč	179 495,00 Kč	168 320,00 Kč	-11 175,00 Kč	0,94	0,41
Lokální opravy záruvzdorné vyzdívky	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	36 600,00 Kč	36 600,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Předání stavby</b>	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## Příloha H: Analýza EVA: listopad

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komořany K8</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>1 685 177,12 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-467 159,04 Kč</b>	<b>1 685 177,12 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>-467 159,04 Kč</b>	<b>0,72</b>	<b>1</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>533 783,00 Kč</b>	<b>533 783,00 Kč</b>	<b>666 365,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-132 582,00 Kč</b>	<b>666 365,00 Kč</b>	<b>533 783,00 Kč</b>	<b>-132 582,00 Kč</b>	<b>0,8</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ oplechování a izolaci kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	67 932,00 Kč	0,00 Kč	-54 132,00 Kč	67 932,00 Kč	13 800,00 Kč	-54 132,00 Kč	0,2	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	100 183,00 Kč	100 183,00 Kč	94 983,00 Kč	0,00 Kč	5 200,00 Kč	94 983,00 Kč	100 183,00 Kč	5 200,00 Kč	1,05	1
Výroba nových kouřovodů	250 500,00 Kč	250 500,00 Kč	255 000,00 Kč	0,00 Kč	-4 500,00 Kč	255 000,00 Kč	250 500,00 Kč	-4 500,00 Kč	0,98	1
MTŽ nových kouřovodů	149 300,00 Kč	149 300,01 Kč	150 000,00 Kč	0,01 Kč	-699,99 Kč	149 999,99 Kč	149 300,00 Kč	-699,99 Kč	1	1
DMTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MTŽ izolaci a oplechování kouřovodů	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	98 450,00 Kč	0,00 Kč	-78 450,00 Kč	98 450,00 Kč	20 000,00 Kč	-78 450,00 Kč	0,2	1
<b>Spalovací komora</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>1 018 812,16 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-334 577,12 Kč</b>	<b>1 018 812,16 Kč</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>-334 577,12 Kč</b>	<b>0,67</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení	7 500,00 Kč	7 500,00 Kč	29 355,00 Kč	0,00 Kč	-21 855,00 Kč	29 355,00 Kč	7 500,00 Kč	-21 855,00 Kč	0,26	1
Vybourání stávajících žáruvzdorné vyzdívky	180 000,00 Kč	180 000,00 Kč	150 367,00 Kč	0,00 Kč	29 633,00 Kč	150 367,00 Kč	180 000,00 Kč	29 633,00 Kč	1,2	1
Úprava plechů	100 935,00 Kč	100 935,00 Kč	494 845,00 Kč	0,00 Kč	-393 910,00 Kč	494 845,00 Kč	100 935,00 Kč	-393 910,00 Kč	0,2	1
MTŽ kotevního systému	141 000,00 Kč	141 000,00 Kč	117 789,00 Kč	0,00 Kč	23 211,00 Kč	117 789,00 Kč	141 000,00 Kč	23 211,00 Kč	1,2	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	200 000,00 Kč	200 000,00 Kč	167 075,00 Kč	0,00 Kč	32 925,00 Kč	167 075,00 Kč	200 000,00 Kč	32 925,00 Kč	1,2	1
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	41 769,00 Kč	0,00 Kč	8 231,00 Kč	41 769,00 Kč	50 000,00 Kč	8 231,00 Kč	1,2	1
DMTŽ lešení	4 800,00 Kč	4 800,00 Kč	17 612,00 Kč	0,00 Kč	-12 812,00 Kč	17 612,00 Kč	4 800,00 Kč	-12 812,00 Kč	0,27	1
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komořany K6</b>	<b>1 043 497,52 Kč</b>	<b>1 043 497,44 Kč</b>	<b>1 116 044,16 Kč</b>	<b>-0,08 Kč</b>	<b>-72 546,72 Kč</b>	<b>1 116 044,24 Kč</b>	<b>1 043 497,52 Kč</b>	<b>-72 546,72 Kč</b>	<b>0,93</b>	<b>1</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>520 350,00 Kč</b>	<b>520 350,00 Kč</b>	<b>542 382,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-22 032,00 Kč</b>	<b>542 382,00 Kč</b>	<b>520 350,00 Kč</b>	<b>-22 032,00 Kč</b>	<b>0,96</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	22 600,00 Kč	0,00 Kč	-8 800,00 Kč	22 600,00 Kč	13 800,00 Kč	-8 800,00 Kč	0,61	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	104 880,00 Kč	104 880,00 Kč	95 000,00 Kč	0,00 Kč	9 880,00 Kč	95 000,00 Kč	104 880,00 Kč	9 880,00 Kč	1,1	1
Výroba nových kouřovodů	260 000,00 Kč	260 000,00 Kč	274 882,00 Kč	0,00 Kč	-14 882,00 Kč	274 882,00 Kč	260 000,00 Kč	-14 882,00 Kč	0,95	1
MTŽ nových kouřovodů	121 670,00 Kč	121 670,00 Kč	105 000,00 Kč	0,00 Kč	16 670,00 Kč	105 000,00 Kč	121 670,00 Kč	16 670,00 Kč	1,16	1
DMTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	44 900,00 Kč	0,00 Kč	-24 900,00 Kč	44 900,00 Kč	20 000,00 Kč	-24 900,00 Kč	0,45	1
<b>Spalovací komora</b>	<b>523 147,52 Kč</b>	<b>523 147,48 Kč</b>	<b>573 662,00 Kč</b>	<b>-0,04 Kč</b>	<b>-50 514,52 Kč</b>	<b>573 662,04 Kč</b>	<b>523 147,52 Kč</b>	<b>-50 514,52 Kč</b>	<b>0,91</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	26 697,00 Kč	0,00 Kč	-26 697,00 Kč	26 697,00 Kč	0,00 Kč	-26 697,00 Kč	0	0
Vybourání stávající žáruvzdorné vyzdívky	150 000,00 Kč	149 999,99 Kč	148 752,00 Kč	-0,01 Kč	1 247,99 Kč	148 752,01 Kč	150 000,00 Kč	1 247,99 Kč	1,01	1
Úprava plechů	46 627,50 Kč	46 627,50 Kč	49 965,00 Kč	0,00 Kč	-3 337,50 Kč	49 965,00 Kč	46 627,50 Kč	-3 337,50 Kč	0,93	1
MTŽ kotevního systému	121 600,00 Kč	121 600,00 Kč	119 002,00 Kč	0,00 Kč	2 598,00 Kč	119 002,00 Kč	121 600,00 Kč	2 598,00 Kč	1,02	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	168 320,00 Kč	168 320,00 Kč	179 495,00 Kč	0,00 Kč	-11 175,00 Kč	179 495,00 Kč	168 320,00 Kč	-11 175,00 Kč	0,94	1
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	36 600,00 Kč	36 600,00 Kč	29 751,00 Kč	0,00 Kč	6 849,00 Kč	29 751,00 Kč	36 600,00 Kč	6 849,00 Kč	1,23	1
DMTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	20 000,00 Kč	0,00 Kč	-20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	0,00 Kč	-20 000,00 Kč	0	0
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## Příloha I: Analýza EVA: únor

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komořany K8</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>1 685 177,12 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-467 159,04 Kč</b>	<b>1 685 177,12 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>-467 159,04 Kč</b>	<b>0,72</b>	<b>1</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>533 783,00 Kč</b>	<b>533 783,00 Kč</b>	<b>666 365,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-132 582,00 Kč</b>	<b>666 365,00 Kč</b>	<b>533 783,00 Kč</b>	<b>-132 582,00 Kč</b>	<b>0,8</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	67 932,00 Kč	0,00 Kč	-54 132,00 Kč	67 932,00 Kč	13 800,00 Kč	-54 132,00 Kč	0,2	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	100 183,00 Kč	100 183,00 Kč	94 983,00 Kč	0,00 Kč	5 200,00 Kč	94 983,00 Kč	100 183,00 Kč	5 200,00 Kč	1,05	1
Výroba nových kouřovodů	250 500,00 Kč	250 500,00 Kč	255 000,00 Kč	0,00 Kč	-4 500,00 Kč	255 000,00 Kč	250 500,00 Kč	-4 500,00 Kč	0,98	1
MTŽ nových kouřovodů	149 300,00 Kč	149 300,01 Kč	150 000,00 Kč	0,01 Kč	-699,99 Kč	149 999,99 Kč	149 300,00 Kč	-699,99 Kč	1	1
DMTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	98 450,00 Kč	0,00 Kč	-78 450,00 Kč	98 450,00 Kč	20 000,00 Kč	-78 450,00 Kč	0,2	1
<b>Spalovací komora</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>1 018 812,16 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-334 577,12 Kč</b>	<b>1 018 812,16 Kč</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>-334 577,12 Kč</b>	<b>0,67</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení	7 500,00 Kč	7 500,00 Kč	29 355,00 Kč	0,00 Kč	-21 855,00 Kč	29 355,00 Kč	7 500,00 Kč	-21 855,00 Kč	0,26	1
Vybourání stávajících žáruvzdorné vyzdívky	180 000,00 Kč	180 000,00 Kč	150 367,00 Kč	0,00 Kč	29 633,00 Kč	150 367,00 Kč	180 000,00 Kč	29 633,00 Kč	1,2	1
Úprava plechů	100 935,00 Kč	100 935,00 Kč	494 845,00 Kč	0,00 Kč	-393 910,00 Kč	494 845,00 Kč	100 935,00 Kč	-393 910,00 Kč	0,2	1
MTŽ kotevního systému	141 000,00 Kč	141 000,00 Kč	117 789,00 Kč	0,00 Kč	23 211,00 Kč	117 789,00 Kč	141 000,00 Kč	23 211,00 Kč	1,2	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	200 000,00 Kč	200 000,00 Kč	167 075,00 Kč	0,00 Kč	32 925,00 Kč	167 075,00 Kč	200 000,00 Kč	32 925,00 Kč	1,2	1
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	41 769,00 Kč	0,00 Kč	8 231,00 Kč	41 769,00 Kč	50 000,00 Kč	8 231,00 Kč	1,2	1
DMTŽ lešení	4 800,00 Kč	4 800,00 Kč	17 612,00 Kč	0,00 Kč	-12 812,00 Kč	17 612,00 Kč	4 800,00 Kč	-12 812,00 Kč	0,27	1
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWPP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komořany K6</b>	<b>1 043 497,52 Kč</b>	<b>1 043 497,44 Kč</b>	<b>1 116 044,16 Kč</b>	<b>-0,08 Kč</b>	<b>-72 546,72 Kč</b>	<b>1 116 044,24 Kč</b>	<b>1 043 497,52 Kč</b>	<b>-72 546,72 Kč</b>	<b>0,93</b>	<b>1</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>520 350,00 Kč</b>	<b>520 350,00 Kč</b>	<b>542 382,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-22 032,00 Kč</b>	<b>542 382,00 Kč</b>	<b>520 350,00 Kč</b>	<b>-22 032,00 Kč</b>	<b>0,96</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ oplechování a izolaci kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	22 600,00 Kč	0,00 Kč	-8 800,00 Kč	22 600,00 Kč	13 800,00 Kč	-8 800,00 Kč	0,61	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	104 880,00 Kč	104 880,00 Kč	95 000,00 Kč	0,00 Kč	9 880,00 Kč	95 000,00 Kč	104 880,00 Kč	9 880,00 Kč	1,1	1
Výroba nových kouřovodů	260 000,00 Kč	260 000,00 Kč	274 882,00 Kč	0,00 Kč	-14 882,00 Kč	274 882,00 Kč	260 000,00 Kč	-14 882,00 Kč	0,95	1
MTŽ nových kouřovodů	121 670,00 Kč	121 670,00 Kč	105 000,00 Kč	0,00 Kč	16 670,00 Kč	105 000,00 Kč	121 670,00 Kč	16 670,00 Kč	1,16	1
DMTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MTŽ izolaci a oplechování kouřovodů	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	44 900,00 Kč	0,00 Kč	-24 900,00 Kč	44 900,00 Kč	20 000,00 Kč	-24 900,00 Kč	0,45	1
<b>Spalovací komora</b>	<b>523 147,52 Kč</b>	<b>523 147,48 Kč</b>	<b>573 662,00 Kč</b>	<b>-0,04 Kč</b>	<b>-50 514,52 Kč</b>	<b>573 662,04 Kč</b>	<b>523 147,52 Kč</b>	<b>-50 514,52 Kč</b>	<b>0,91</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	26 697,00 Kč	0,00 Kč	-26 697,00 Kč	26 697,00 Kč	0,00 Kč	-26 697,00 Kč	0	0
Vybourání stávající žáruvzdorné vyzdívky	150 000,00 Kč	149 999,99 Kč	148 752,00 Kč	-0,01 Kč	1 247,99 Kč	148 752,01 Kč	150 000,00 Kč	1 247,99 Kč	1,01	1
Úprava plechů	46 627,50 Kč	46 627,50 Kč	49 965,00 Kč	0,00 Kč	-3 337,50 Kč	49 965,00 Kč	46 627,50 Kč	-3 337,50 Kč	0,93	1
MTŽ kotevního systému	121 600,00 Kč	121 600,00 Kč	119 002,00 Kč	0,00 Kč	2 598,00 Kč	119 002,00 Kč	121 600,00 Kč	2 598,00 Kč	1,02	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	168 320,00 Kč	168 320,00 Kč	179 495,00 Kč	0,00 Kč	-11 175,00 Kč	179 495,00 Kč	168 320,00 Kč	-11 175,00 Kč	0,94	1
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	36 600,00 Kč	36 600,00 Kč	29 751,00 Kč	0,00 Kč	6 849,00 Kč	29 751,00 Kč	36 600,00 Kč	6 849,00 Kč	1,23	1
DMTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	20 000,00 Kč	0,00 Kč	-20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	0,00 Kč	-20 000,00 Kč	0	0
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komořany K10</b>	<b>709 980,24 Kč</b>	<b>597 692,52 Kč</b>	<b>693 637,76 Kč</b>	<b>-112 287,72 Kč</b>	<b>-95 945,24 Kč</b>	<b>1 282 033,76 Kč</b>	<b>1 104 700,48 Kč</b>	<b>-177 333,28 Kč</b>	<b>0,86</b>	<b>0,84</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>228 672,72 Kč</b>	<b>166 385,00 Kč</b>	<b>178 105,76 Kč</b>	<b>-62 287,72 Kč</b>	<b>-11 720,76 Kč</b>	<b>503 101,00 Kč</b>	<b>469 993,00 Kč</b>	<b>-33 108,00 Kč</b>	<b>0,93</b>	<b>0,73</b>
MTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	33 500,00 Kč	0,00 Kč	-19 700,00 Kč	33 500,00 Kč	13 800,00 Kč	-19 700,00 Kč	0,41	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	99 880,00 Kč	99 880,00 Kč	95 000,00 Kč	0,00 Kč	4 880,00 Kč	95 000,00 Kč	99 880,00 Kč	4 880,00 Kč	1,05	1
Výroba nových kouřovodů	114 992,73 Kč	52 705,00 Kč	49 605,75 Kč	-62 287,73 Kč	3 099,25 Kč	198 423,00 Kč	210 820,00 Kč	12 397,00 Kč	1,06	0,46
MTŽ nových kouřovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	121 973,00 Kč	121 973,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	23 520,00 Kč	23 520,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Spalovací komora</b>	<b>481 307,52 Kč</b>	<b>431 307,52 Kč</b>	<b>515 532,00 Kč</b>	<b>-50 000,00 Kč</b>	<b>-84 224,48 Kč</b>	<b>758 651,36 Kč</b>	<b>634 707,52 Kč</b>	<b>-123 943,84 Kč</b>	<b>0,84</b>	<b>0,9</b>
MTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	24 600,00 Kč	0,00 Kč	-24 600,00 Kč	24 600,00 Kč	0,00 Kč	-24 600,00 Kč	0	0
Vybourání stávající žáruvzdorné vyzdívky	190 000,00 Kč	190 000,00 Kč	100 000,00 Kč	0,00 Kč	90 000,00 Kč	100 000,00 Kč	190 000,00 Kč	90 000,00 Kč	1,9	1
Úprava plechů	46 627,50 Kč	46 627,50 Kč	283 432,00 Kč	0,00 Kč	-236 804,50 Kč	283 432,00 Kč	46 627,50 Kč	-236 804,50 Kč	0,16	1
MTŽ kotevního systému	144 680,00 Kč	144 680,00 Kč	70 000,01 Kč	0,00 Kč	74 680,00 Kč	70 000,01 Kč	144 680,00 Kč	74 680,00 Kč	2,07	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	100 000,00 Kč	50 000,00 Kč	37 500,00 Kč	-50 000,00 Kč	12 500,00 Kč	150 000,00 Kč	200 000,00 Kč	50 000,00 Kč	1,33	0,5
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	53 400,00 Kč	53 400,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komořany K9</b>	<b>148 800,00 Kč</b>	<b>63 800,00 Kč</b>	<b>100 500,00 Kč</b>	<b>-85 000,00 Kč</b>	<b>-36 700,00 Kč</b>	<b>1 806 812,00 Kč</b>	<b>1 147 011,04 Kč</b>	<b>-659 800,96 Kč</b>	<b>0,63</b>	<b>0,43</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>13 800,00 Kč</b>	<b>13 800,00 Kč</b>	<b>40 500,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-26 700,00 Kč</b>	<b>1 480 233,92 Kč</b>	<b>504 376,00 Kč</b>	<b>-975 857,92 Kč</b>	<b>0,34</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	40 500,00 Kč	0,00 Kč	-26 700,00 Kč	40 500,00 Kč	13 800,00 Kč	-26 700,00 Kč	0,34	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	112 663,00 Kč	112 663,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0
Výroba nových kouřovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	233 220,00 Kč	233 220,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0
MTŽ nových kouřovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	125 973,00 Kč	125 973,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0
DMTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	18 720,00 Kč	18 720,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0
<b>Spalovací komora</b>	<b>135 000,00 Kč</b>	<b>50 000,00 Kč</b>	<b>60 000,00 Kč</b>	<b>-85 000,00 Kč</b>	<b>-10 000,00 Kč</b>	<b>771 162,00 Kč</b>	<b>642 635,00 Kč</b>	<b>-128 527,00 Kč</b>	<b>0,83</b>	<b>0,37</b>
MTŽ lešení	7 500,00 Kč	7 500,00 Kč	25 000,00 Kč	0,00 Kč	-17 500,00 Kč	25 000,00 Kč	7 500,00 Kč	-17 500,00 Kč	0,3	1
Vybourání stávající záruvzdorné vyzdívky	127 500,00 Kč	42 500,00 Kč	35 000,00 Kč	-85 000,00 Kč	7 500,00 Kč	140 000,00 Kč	170 000,00 Kč	30 000,00 Kč	1,21	0,33
Úprava plechů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	89 415,00 Kč	89 415,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0
MTŽ kotevního systému	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	141 000,00 Kč	141 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0
Instalace nové záruvzdorné vyzdívky	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	181 520,00 Kč	181 520,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0
Lokální opravy záruvzdorné vyzdívky	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	43 600,00 Kč	43 600,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0
DMTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	9 600,00 Kč	9 600,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Příloha J: Analýza EVA: březen**

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komořany K8</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>1 685 177,12 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-467 159,04 Kč</b>	<b>1 685 177,12 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>-467 159,04 Kč</b>	<b>0,72</b>	<b>1</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>533 783,00 Kč</b>	<b>533 783,00 Kč</b>	<b>666 365,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-132 582,00 Kč</b>	<b>666 365,00 Kč</b>	<b>533 783,00 Kč</b>	<b>-132 582,00 Kč</b>	<b>0,8</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0
DMTŽ oplechování a izolaci kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	67 932,00 Kč	0,00 Kč	-54 132,00 Kč	67 932,00 Kč	13 800,00 Kč	-54 132,00 Kč	0,2	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	100 183,00 Kč	100 183,00 Kč	94 983,00 Kč	0,00 Kč	5 200,00 Kč	94 983,00 Kč	100 183,00 Kč	5 200,00 Kč	1,05	1
Výroba nových kouřovodů	250 500,00 Kč	250 500,00 Kč	255 000,00 Kč	0,00 Kč	-4 500,00 Kč	255 000,00 Kč	250 500,00 Kč	-4 500,00 Kč	0,98	1
MTŽ nových kouřovodů	149 300,00 Kč	149 300,01 Kč	150 000,00 Kč	0,01 Kč	-699,99 Kč	149 999,99 Kč	149 300,00 Kč	-699,99 Kč	1	1
DMTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0
MTŽ izolaci a oplechování kouřovodů	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	98 450,00 Kč	0,00 Kč	-78 450,00 Kč	98 450,00 Kč	20 000,00 Kč	-78 450,00 Kč	0,2	1
<b>Spalovací komora</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>1 018 812,16 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-334 577,12 Kč</b>	<b>1 018 812,16 Kč</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>-334 577,12 Kč</b>	<b>0,67</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení	7 500,00 Kč	7 500,00 Kč	29 355,00 Kč	0,00 Kč	-21 855,00 Kč	29 355,00 Kč	7 500,00 Kč	-21 855,00 Kč	0,26	1
Vybourání stávajících žáruvzdorné vyzdívky	180 000,00 Kč	180 000,00 Kč	150 367,00 Kč	0,00 Kč	29 633,00 Kč	150 367,00 Kč	180 000,00 Kč	29 633,00 Kč	1,2	1
Úprava plechů	100 935,00 Kč	100 935,00 Kč	494 845,00 Kč	0,00 Kč	-393 910,00 Kč	494 845,00 Kč	100 935,00 Kč	-393 910,00 Kč	0,2	1
MTŽ kotevního systému	141 000,00 Kč	141 000,00 Kč	117 789,00 Kč	0,00 Kč	23 211,00 Kč	117 789,00 Kč	141 000,00 Kč	23 211,00 Kč	1,2	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	200 000,00 Kč	200 000,00 Kč	167 075,00 Kč	0,00 Kč	32 925,00 Kč	167 075,00 Kč	200 000,00 Kč	32 925,00 Kč	1,2	1
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	41 769,00 Kč	0,00 Kč	8 231,00 Kč	41 769,00 Kč	50 000,00 Kč	8 231,00 Kč	1,2	1
DMTŽ lešení	4 800,00 Kč	4 800,00 Kč	17 612,00 Kč	0,00 Kč	-12 812,00 Kč	17 612,00 Kč	4 800,00 Kč	-12 812,00 Kč	0,27	1
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



Název úkolu	PV	EV	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komofány K6</b>	<b>1 043 497,52 Kč</b>	<b>1 043 497,44 Kč</b>	<b>1 116 044,16 Kč</b>	<b>-0,08 Kč</b>	<b>-72 546,72 Kč</b>	<b>1 116 044,24 Kč</b>	<b>1 043 497,52 Kč</b>	<b>-72 546,72 Kč</b>	<b>0,93</b>	<b>1</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>520 350,00 Kč</b>	<b>520 350,00 Kč</b>	<b>542 382,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-22 032,00 Kč</b>	<b>542 382,00 Kč</b>	<b>520 350,00 Kč</b>	<b>-22 032,00 Kč</b>	<b>0,96</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ oplechování a izolaci kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	22 600,00 Kč	0,00 Kč	-8 800,00 Kč	22 600,00 Kč	13 800,00 Kč	-8 800,00 Kč	0,61	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	104 880,00 Kč	104 880,00 Kč	95 000,00 Kč	0,00 Kč	9 880,00 Kč	95 000,00 Kč	104 880,00 Kč	9 880,00 Kč	1,1	1
Výroba nových kouřovodů	260 000,00 Kč	260 000,00 Kč	274 882,00 Kč	0,00 Kč	-14 882,00 Kč	274 882,00 Kč	260 000,00 Kč	-14 882,00 Kč	0,95	1
MTŽ nových kouřovodů	121 670,00 Kč	121 670,00 Kč	105 000,00 Kč	0,00 Kč	16 670,00 Kč	105 000,00 Kč	121 670,00 Kč	16 670,00 Kč	1,16	1
DMTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MTŽ izolaci a oplechování kouřovodů	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	44 900,00 Kč	0,00 Kč	-24 900,00 Kč	44 900,00 Kč	20 000,00 Kč	-24 900,00 Kč	0,45	1
<b>Spalovací komora</b>	<b>523 147,52 Kč</b>	<b>523 147,48 Kč</b>	<b>573 662,00 Kč</b>	<b>-0,04 Kč</b>	<b>-50 514,52 Kč</b>	<b>573 662,04 Kč</b>	<b>523 147,52 Kč</b>	<b>-50 514,52 Kč</b>	<b>0,91</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	26 697,00 Kč	0,00 Kč	-26 697,00 Kč	26 697,00 Kč	0,00 Kč	-26 697,00 Kč	0	0
Vybourání stávající žáruvzdorné vyzdívky	150 000,00 Kč	149 999,99 Kč	148 752,00 Kč	-0,01 Kč	1 247,99 Kč	148 752,01 Kč	150 000,00 Kč	1 247,99 Kč	1,01	1
Úprava plechů	46 627,50 Kč	46 627,50 Kč	49 965,00 Kč	0,00 Kč	-3 337,50 Kč	49 965,00 Kč	46 627,50 Kč	-3 337,50 Kč	0,93	1
MTŽ kotevního systému	121 600,00 Kč	121 600,00 Kč	119 002,00 Kč	0,00 Kč	2 598,00 Kč	119 002,00 Kč	121 600,00 Kč	2 598,00 Kč	1,02	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	168 320,00 Kč	168 320,00 Kč	179 495,00 Kč	0,00 Kč	-11 175,00 Kč	179 495,00 Kč	168 320,00 Kč	-11 175,00 Kč	0,94	1
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	36 600,00 Kč	36 600,00 Kč	29 751,00 Kč	0,00 Kč	6 849,00 Kč	29 751,00 Kč	36 600,00 Kč	6 849,00 Kč	1,23	1
DMTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	20 000,00 Kč	0,00 Kč	-20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	0,00 Kč	-20 000,00 Kč	0	0
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komoňany K10</b>	<b>1 104 700,48 Kč</b>	<b>1 104 700,48 Kč</b>	<b>1 174 552,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-69 851,52 Kč</b>	<b>1 174 552,00 Kč</b>	<b>1 104 700,48 Kč</b>	<b>-69 851,52 Kč</b>	<b>0,94</b>	<b>1</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>469 993,00 Kč</b>	<b>469 993,00 Kč</b>	<b>494 423,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-24 430,00 Kč</b>	<b>494 423,00 Kč</b>	<b>469 993,00 Kč</b>	<b>-24 430,00 Kč</b>	<b>0,95</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	33 500,00 Kč	0,00 Kč	-19 700,00 Kč	33 500,00 Kč	13 800,00 Kč	-19 700,00 Kč	0,41	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	99 880,00 Kč	99 880,00 Kč	95 000,00 Kč	0,00 Kč	4 880,00 Kč	95 000,00 Kč	99 880,00 Kč	4 880,00 Kč	1,05	1
Výroba nových kouřovodů	210 820,00 Kč	210 820,00 Kč	198 423,00 Kč	0,00 Kč	12 397,00 Kč	198 423,00 Kč	210 820,00 Kč	12 397,00 Kč	1,06	1
MTŽ nových kouřovodů	121 973,00 Kč	121 973,00 Kč	121 000,00 Kč	0,00 Kč	973,00 Kč	121 000,00 Kč	121 973,00 Kč	973,00 Kč	1,01	1
DMTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	23 520,00 Kč	23 520,00 Kč	46 500,00 Kč	0,00 Kč	-22 980,00 Kč	46 500,00 Kč	23 520,00 Kč	-22 980,00 Kč	0,51	1
<b>Spalovací komora</b>	<b>634 707,52 Kč</b>	<b>634 707,52 Kč</b>	<b>680 128,96 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-45 421,44 Kč</b>	<b>680 128,96 Kč</b>	<b>634 707,52 Kč</b>	<b>-45 421,44 Kč</b>	<b>0,93</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	24 600,00 Kč	0,00 Kč	-24 600,00 Kč	24 600,00 Kč	0,00 Kč	-24 600,00 Kč	0	0
Vybourání stávající žáruvzdorné vyzdívky	190 000,00 Kč	190 000,00 Kč	100 000,00 Kč	0,00 Kč	90 000,00 Kč	100 000,00 Kč	190 000,00 Kč	90 000,00 Kč	1,9	1
Úprava plechů	46 627,50 Kč	46 627,50 Kč	283 432,00 Kč	0,00 Kč	-236 804,50 Kč	283 432,00 Kč	46 627,50 Kč	-236 804,50 Kč	0,16	1
MTŽ kotevního systému	144 680,00 Kč	144 680,00 Kč	70 000,01 Kč	0,00 Kč	74 680,00 Kč	70 000,01 Kč	144 680,00 Kč	74 680,00 Kč	2,07	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	200 000,00 Kč	200 000,00 Kč	150 000,00 Kč	0,00 Kč	50 000,00 Kč	150 000,00 Kč	200 000,00 Kč	50 000,00 Kč	1,33	1
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	53 400,00 Kč	53 400,00 Kč	30 000,00 Kč	0,00 Kč	23 400,00 Kč	30 000,00 Kč	53 400,00 Kč	23 400,00 Kč	1,78	1
DMTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	22 097,00 Kč	0,00 Kč	-22 097,00 Kč	22 097,00 Kč	0,00 Kč	-22 097,00 Kč	0	0
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komořany K9</b>	<b>904 695,20 Kč</b>	<b>890 812,96 Kč</b>	<b>956 324,96 Kč</b>	<b>-13 882,24 Kč</b>	<b>-65 512,00 Kč</b>	<b>1 231 364,32 Kč</b>	<b>1 147 011,04 Kč</b>	<b>-84 353,28 Kč</b>	<b>0,93</b>	<b>0,98</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalínovody</b>	<b>315 260,14 Kč</b>	<b>301 378,00 Kč</b>	<b>308 325,00 Kč</b>	<b>-13 882,14 Kč</b>	<b>-6 947,00 Kč</b>	<b>516 002,24 Kč</b>	<b>504 376,00 Kč</b>	<b>-11 626,24 Kč</b>	<b>0,98</b>	<b>0,96</b>
MTŽ lešení spalínovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	40 500,00 Kč	0,00 Kč	-26 700,00 Kč	40 500,00 Kč	13 800,00 Kč	-26 700,00 Kč	0,34	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	112 663,00 Kč	112 663,00 Kč	87 300,00 Kč	0,00 Kč	25 363,00 Kč	87 300,00 Kč	112 663,00 Kč	25 363,00 Kč	1,29	1
Výroba nových kouřovodů	188 797,14 Kč	174 915,00 Kč	180 525,00 Kč	-13 882,14 Kč	-5 610,00 Kč	240 700,00 Kč	233 220,00 Kč	-7 480,00 Kč	0,97	0,93
MTŽ nových kouřovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	125 973,00 Kč	125 973,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ lešení spalínovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	18 720,00 Kč	18 720,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Spalovací komora</b>	<b>589 435,00 Kč</b>	<b>589 435,00 Kč</b>	<b>648 000,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-58 565,00 Kč</b>	<b>706 485,84 Kč</b>	<b>642 635,00 Kč</b>	<b>-63 850,84 Kč</b>	<b>0,91</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení	7 500,00 Kč	7 500,00 Kč	25 000,00 Kč	0,00 Kč	-17 500,00 Kč	25 000,00 Kč	7 500,00 Kč	-17 500,00 Kč	0,3	1
Vybourání stávající žáruvzdorné vyzdívky	170 000,00 Kč	170 000,00 Kč	140 000,00 Kč	0,00 Kč	30 000,00 Kč	140 000,00 Kč	170 000,00 Kč	30 000,00 Kč	1,21	1
Úprava plechů	89 415,00 Kč	89 415,00 Kč	220 000,00 Kč	0,00 Kč	-130 585,00 Kč	220 000,00 Kč	89 415,00 Kč	-130 585,00 Kč	0,41	1
MTŽ kotevního systému	141 000,00 Kč	141 000,00 Kč	122 000,00 Kč	0,00 Kč	19 000,00 Kč	122 000,00 Kč	141 000,00 Kč	19 000,00 Kč	1,16	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	181 520,00 Kč	181 520,00 Kč	141 000,00 Kč	0,00 Kč	40 520,00 Kč	141 000,00 Kč	181 520,00 Kč	40 520,00 Kč	1,29	1
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	33 000,00 Kč	43 600,00 Kč	10 600,00 Kč	0	0
DMTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	9 600,00 Kč	9 600,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

**Příloha K: Analýza EVA: duben**

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komořany K8</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>1 685 177,12 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-467 159,04 Kč</b>	<b>1 685 177,12 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>-467 159,04 Kč</b>	<b>0,72</b>	<b>1</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>533 783,00 Kč</b>	<b>533 783,00 Kč</b>	<b>666 365,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-132 582,00 Kč</b>	<b>666 365,00 Kč</b>	<b>533 783,00 Kč</b>	<b>-132 582,00 Kč</b>	<b>0,8</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	67 932,00 Kč	0,00 Kč	-54 132,00 Kč	67 932,00 Kč	13 800,00 Kč	-54 132,00 Kč	0,2	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	100 183,00 Kč	100 183,00 Kč	94 983,00 Kč	0,00 Kč	5 200,00 Kč	94 983,00 Kč	100 183,00 Kč	5 200,00 Kč	1,05	1
Výroba nových kouřovodů	250 500,00 Kč	250 500,00 Kč	255 000,00 Kč	0,00 Kč	-4 500,00 Kč	255 000,00 Kč	250 500,00 Kč	-4 500,00 Kč	0,98	1
MTŽ nových kouřovodů	149 300,00 Kč	149 300,01 Kč	150 000,00 Kč	0,01 Kč	-699,99 Kč	149 999,99 Kč	149 300,00 Kč	-699,99 Kč	1	1
DMTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	98 450,00 Kč	0,00 Kč	-78 450,00 Kč	98 450,00 Kč	20 000,00 Kč	-78 450,00 Kč	0,2	1
<b>Spalovací komora</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>1 018 812,16 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-334 577,12 Kč</b>	<b>1 018 812,16 Kč</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>-334 577,12 Kč</b>	<b>0,67</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení	7 500,00 Kč	7 500,00 Kč	29 355,00 Kč	0,00 Kč	-21 855,00 Kč	29 355,00 Kč	7 500,00 Kč	-21 855,00 Kč	0,26	1
Vybourání stávajících žáruvzdorné vyzdívky	180 000,00 Kč	180 000,00 Kč	150 367,00 Kč	0,00 Kč	29 633,00 Kč	150 367,00 Kč	180 000,00 Kč	29 633,00 Kč	1,2	1
Úprava plechů	100 935,00 Kč	100 935,00 Kč	494 845,00 Kč	0,00 Kč	-393 910,00 Kč	494 845,00 Kč	100 935,00 Kč	-393 910,00 Kč	0,2	1
MTŽ kotevního systému	141 000,00 Kč	141 000,00 Kč	117 789,00 Kč	0,00 Kč	23 211,00 Kč	117 789,00 Kč	141 000,00 Kč	23 211,00 Kč	1,2	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	200 000,00 Kč	200 000,00 Kč	167 075,00 Kč	0,00 Kč	32 925,00 Kč	167 075,00 Kč	200 000,00 Kč	32 925,00 Kč	1,2	1
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	41 769,00 Kč	0,00 Kč	8 231,00 Kč	41 769,00 Kč	50 000,00 Kč	8 231,00 Kč	1,2	1
DMTŽ lešení	4 800,00 Kč	4 800,00 Kč	17 612,00 Kč	0,00 Kč	-12 812,00 Kč	17 612,00 Kč	4 800,00 Kč	-12 812,00 Kč	0,27	1
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komořany K6</b>	<b>1 043 497,52 Kč</b>	<b>1 043 497,44 Kč</b>	<b>1 116 044,16 Kč</b>	<b>-0,08 Kč</b>	<b>-72 546,72 Kč</b>	<b>1 116 044,24 Kč</b>	<b>1 043 497,52 Kč</b>	<b>-72 546,72 Kč</b>	<b>0,93</b>	<b>1</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>520 350,00 Kč</b>	<b>520 350,00 Kč</b>	<b>542 382,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-22 032,00 Kč</b>	<b>542 382,00 Kč</b>	<b>520 350,00 Kč</b>	<b>-22 032,00 Kč</b>	<b>0,96</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	22 600,00 Kč	0,00 Kč	-8 800,00 Kč	22 600,00 Kč	13 800,00 Kč	-8 800,00 Kč	0,61	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	104 880,00 Kč	104 880,00 Kč	95 000,00 Kč	0,00 Kč	9 880,00 Kč	95 000,00 Kč	104 880,00 Kč	9 880,00 Kč	1,1	1
Výroba nových kouřovodů	260 000,00 Kč	260 000,00 Kč	274 882,00 Kč	0,00 Kč	-14 882,00 Kč	274 882,00 Kč	260 000,00 Kč	-14 882,00 Kč	0,95	1
MTŽ nových kouřovodů	121 670,00 Kč	121 670,00 Kč	105 000,00 Kč	0,00 Kč	16 670,00 Kč	105 000,00 Kč	121 670,00 Kč	16 670,00 Kč	1,16	1
DMTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	44 900,00 Kč	0,00 Kč	-24 900,00 Kč	44 900,00 Kč	20 000,00 Kč	-24 900,00 Kč	0,45	1
<b>Spalovací komora</b>	<b>523 147,52 Kč</b>	<b>523 147,48 Kč</b>	<b>573 662,00 Kč</b>	<b>-0,04 Kč</b>	<b>-50 514,52 Kč</b>	<b>573 662,04 Kč</b>	<b>523 147,52 Kč</b>	<b>-50 514,52 Kč</b>	<b>0,91</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	26 697,00 Kč	0,00 Kč	-26 697,00 Kč	26 697,00 Kč	0,00 Kč	-26 697,00 Kč	0	0
Vybourání stávající žáruvzdorné vyzdívky	150 000,00 Kč	149 999,99 Kč	148 752,00 Kč	-0,01 Kč	1 247,99 Kč	148 752,01 Kč	150 000,00 Kč	1 247,99 Kč	1,01	1
Úprava plechů	46 627,50 Kč	46 627,50 Kč	49 965,00 Kč	0,00 Kč	-3 337,50 Kč	49 965,00 Kč	46 627,50 Kč	-3 337,50 Kč	0,93	1
MTŽ kotevního systému	121 600,00 Kč	121 600,00 Kč	119 002,00 Kč	0,00 Kč	2 598,00 Kč	119 002,00 Kč	121 600,00 Kč	2 598,00 Kč	1,02	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	168 320,00 Kč	168 320,00 Kč	179 495,00 Kč	0,00 Kč	-11 175,00 Kč	179 495,00 Kč	168 320,00 Kč	-11 175,00 Kč	0,94	1
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	36 600,00 Kč	36 600,00 Kč	29 751,00 Kč	0,00 Kč	6 849,00 Kč	29 751,00 Kč	36 600,00 Kč	6 849,00 Kč	1,23	1
DMTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	20 000,00 Kč	0,00 Kč	-20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	0,00 Kč	-20 000,00 Kč	0	0
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komořany K10</b>	<b>1 104 700,48 Kč</b>	<b>1 104 700,48 Kč</b>	<b>1 174 552,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-69 851,52 Kč</b>	<b>1 174 552,00 Kč</b>	<b>1 104 700,48 Kč</b>	<b>-69 851,52 Kč</b>	<b>0,94</b>	<b>1</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>469 993,00 Kč</b>	<b>469 993,00 Kč</b>	<b>494 423,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-24 430,00 Kč</b>	<b>494 423,00 Kč</b>	<b>469 993,00 Kč</b>	<b>-24 430,00 Kč</b>	<b>0,95</b>	<b>1</b>
MITŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMITŽ oplechování a izolací kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	33 500,00 Kč	0,00 Kč	-19 700,00 Kč	33 500,00 Kč	13 800,00 Kč	-19 700,00 Kč	0,41	1
DMITŽ stávajících kouřovodů	99 880,00 Kč	99 880,00 Kč	95 000,00 Kč	0,00 Kč	4 880,00 Kč	95 000,00 Kč	99 880,00 Kč	4 880,00 Kč	1,05	1
Výroba nových kouřovodů	210 820,00 Kč	210 820,00 Kč	198 423,00 Kč	0,00 Kč	12 397,00 Kč	198 423,00 Kč	210 820,00 Kč	12 397,00 Kč	1,06	1
MITŽ nových kouřovodů	121 973,00 Kč	121 973,00 Kč	121 000,00 Kč	0,00 Kč	973,00 Kč	121 000,00 Kč	121 973,00 Kč	973,00 Kč	1,01	1
DMITŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MITŽ izolací a oplechování kouřovodů	23 520,00 Kč	23 520,00 Kč	46 500,00 Kč	0,00 Kč	-22 980,00 Kč	46 500,00 Kč	23 520,00 Kč	-22 980,00 Kč	0,51	1
<b>Spalovací komora</b>	<b>634 707,52 Kč</b>	<b>634 707,52 Kč</b>	<b>680 128,96 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-45 421,44 Kč</b>	<b>680 128,96 Kč</b>	<b>634 707,52 Kč</b>	<b>-45 421,44 Kč</b>	<b>0,93</b>	<b>1</b>
MITŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	24 600,00 Kč	0,00 Kč	-24 600,00 Kč	24 600,00 Kč	0,00 Kč	-24 600,00 Kč	0	0
Vybourání stávající žáruvzdorné vyzdívky	190 000,00 Kč	190 000,00 Kč	100 000,00 Kč	0,00 Kč	90 000,00 Kč	100 000,00 Kč	190 000,00 Kč	90 000,00 Kč	1,9	1
Úprava plechů	46 627,50 Kč	46 627,50 Kč	283 432,00 Kč	0,00 Kč	-236 804,50 Kč	283 432,00 Kč	46 627,50 Kč	-236 804,50 Kč	0,16	1
MITŽ kotevního systému	144 680,00 Kč	144 680,00 Kč	70 000,01 Kč	0,00 Kč	74 680,00 Kč	70 000,01 Kč	144 680,00 Kč	74 680,00 Kč	2,07	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	200 000,00 Kč	200 000,00 Kč	150 000,00 Kč	0,00 Kč	50 000,00 Kč	150 000,00 Kč	200 000,00 Kč	50 000,00 Kč	1,33	1
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	53 400,00 Kč	53 400,00 Kč	30 000,00 Kč	0,00 Kč	23 400,00 Kč	30 000,00 Kč	53 400,00 Kč	23 400,00 Kč	1,78	1
DMITŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	22 097,00 Kč	0,00 Kč	-22 097,00 Kč	22 097,00 Kč	0,00 Kč	-22 097,00 Kč	0	0
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komořany K9</b>	<b>1 147 011,04 Kč</b>	<b>1 147 011,04 Kč</b>	<b>1 237 000,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-89 988,96 Kč</b>	<b>1 147 011,04 Kč</b>	<b>-89 988,96 Kč</b>	<b>0,93</b>	<b>1</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>504 376,00 Kč</b>	<b>504 376,00 Kč</b>	<b>543 500,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-39 124,00 Kč</b>	<b>543 500,00 Kč</b>	<b>504 376,00 Kč</b>	<b>-39 124,00 Kč</b>	<b>0,93</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	40 500,00 Kč	0,00 Kč	-26 700,00 Kč	40 500,00 Kč	13 800,00 Kč	-26 700,00 Kč	0,34	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	112 663,00 Kč	112 663,00 Kč	87 300,00 Kč	0,00 Kč	25 363,00 Kč	87 300,00 Kč	112 663,00 Kč	25 363,00 Kč	1,29	1
Výroba nových kouřovodů	233 220,00 Kč	233 220,00 Kč	240 700,00 Kč	0,00 Kč	-7 480,00 Kč	240 700,00 Kč	233 220,00 Kč	-7 480,00 Kč	0,97	1
MTŽ nových kouřovodů	125 973,00 Kč	125 973,00 Kč	130 000,00 Kč	0,00 Kč	-4 027,00 Kč	130 000,00 Kč	125 973,00 Kč	-4 027,00 Kč	0,97	1
DMTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	18 720,00 Kč	18 720,00 Kč	45 000,00 Kč	0,00 Kč	-26 280,00 Kč	45 000,00 Kč	18 720,00 Kč	-26 280,00 Kč	0,42	1
<b>Spalovací komora</b>	<b>642 635,00 Kč</b>	<b>642 635,00 Kč</b>	<b>693 500,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-50 865,00 Kč</b>	<b>693 500,00 Kč</b>	<b>642 635,00 Kč</b>	<b>-50 865,00 Kč</b>	<b>0,93</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení	7 500,00 Kč	7 500,00 Kč	25 000,00 Kč	0,00 Kč	-17 500,00 Kč	25 000,00 Kč	7 500,00 Kč	-17 500,00 Kč	0,3	1
Výbourání stávající žáruvzdorné vyzdívky	170 000,00 Kč	170 000,00 Kč	140 000,00 Kč	0,00 Kč	30 000,00 Kč	140 000,00 Kč	170 000,00 Kč	30 000,00 Kč	1,21	1
Úprava plechů	89 415,00 Kč	89 415,00 Kč	220 000,00 Kč	0,00 Kč	-130 585,00 Kč	220 000,00 Kč	89 415,00 Kč	-130 585,00 Kč	0,41	1
MTŽ kotevního systému	141 000,00 Kč	141 000,00 Kč	122 000,00 Kč	0,00 Kč	19 000,00 Kč	122 000,00 Kč	141 000,00 Kč	19 000,00 Kč	1,16	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	181 520,00 Kč	181 520,00 Kč	141 000,00 Kč	0,00 Kč	40 520,00 Kč	141 000,00 Kč	181 520,00 Kč	40 520,00 Kč	1,29	1
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	43 600,00 Kč	43 600,00 Kč	33 000,00 Kč	0,00 Kč	10 600,00 Kč	33 000,00 Kč	43 600,00 Kč	10 600,00 Kč	1,32	1
DMTŽ lešení	9 600,00 Kč	9 600,00 Kč	12 500,00 Kč	0,00 Kč	-2 900,00 Kč	12 500,00 Kč	9 600,00 Kč	-2 900,00 Kč	0,77	1
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWIP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komofany K7</b>	<b>804 903,20 Kč</b>	<b>650 788,00 Kč</b>	<b>797 520,96 Kč</b>	<b>-154 115,20 Kč</b>	<b>-146 732,96 Kč</b>	<b>1 454 621,60 Kč</b>	<b>1 186 991,04 Kč</b>	<b>-267 630,56 Kč</b>	<b>0,82</b>	<b>0,81</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>262 955,20 Kč</b>	<b>175 168,00 Kč</b>	<b>175 390,00 Kč</b>	<b>-87 787,20 Kč</b>	<b>-222,00 Kč</b>	<b>505 335,64 Kč</b>	<b>504 696,00 Kč</b>	<b>-639,64 Kč</b>	<b>1</b>	<b>0,67</b>
MTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	29 890,00 Kč	0,00 Kč	-16 090,00 Kč	29 890,00 Kč	13 800,00 Kč	-16 090,00 Kč	0,46	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	100 183,00 Kč	100 183,00 Kč	93 000,00 Kč	0,00 Kč	7 183,00 Kč	93 000,00 Kč	100 183,00 Kč	7 183,00 Kč	1,08	1
Výroba nových kouřovodů	148 972,17 Kč	61 185,00 Kč	52 500,00 Kč	-87 787,18 Kč	8 685,00 Kč	210 000,00 Kč	244 740,00 Kč	34 740,00 Kč	1,17	0,41
MTŽ nových kouřovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	125 973,00 Kč	125 973,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Spalovací komora</b>	<b>541 947,92 Kč</b>	<b>475 620,00 Kč</b>	<b>622 131,00 Kč</b>	<b>-66 327,92 Kč</b>	<b>-146 511,00 Kč</b>	<b>892 470,64 Kč</b>	<b>682 295,04 Kč</b>	<b>-210 175,60 Kč</b>	<b>0,76</b>	<b>0,88</b>
MTŽ lešení	7 500,00 Kč	7 500,00 Kč	26 431,00 Kč	0,00 Kč	-18 931,00 Kč	26 431,00 Kč	7 500,00 Kč	-18 931,00 Kč	0,28	1
Výbourání stávajících žáruvzdorné vyzdívky	181 000,00 Kč	181 000,00 Kč	137 684,00 Kč	0,00 Kč	43 316,00 Kč	137 684,00 Kč	181 000,00 Kč	43 316,00 Kč	1,31	1
Úprava plechů	97 095,00 Kč	97 095,00 Kč	286 116,00 Kč	0,00 Kč	-189 021,00 Kč	286 116,00 Kč	97 095,00 Kč	-189 021,00 Kč	0,34	1
MTŽ kotevního systému	141 000,00 Kč	141 000,00 Kč	131 400,00 Kč	0,00 Kč	9 600,00 Kč	131 400,00 Kč	141 000,00 Kč	9 600,00 Kč	1,07	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	115 352,94 Kč	49 025,00 Kč	40 500,00 Kč	-66 327,94 Kč	8 525,00 Kč	162 000,00 Kč	196 100,00 Kč	34 100,00 Kč	1,21	0,43
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	9 600,00 Kč	9 600,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015



## Příloha L: Analýza EVA: květen

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komořany K8</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>1 685 177,12 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-467 159,04 Kč</b>	<b>1 685 177,12 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>-467 159,04 Kč</b>	<b>0,72</b>	<b>1</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>533 783,00 Kč</b>	<b>533 783,00 Kč</b>	<b>666 365,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-132 582,00 Kč</b>	<b>666 365,00 Kč</b>	<b>533 783,00 Kč</b>	<b>-132 582,00 Kč</b>	<b>0,8</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	67 932,00 Kč	0,00 Kč	-54 132,00 Kč	67 932,00 Kč	13 800,00 Kč	-54 132,00 Kč	0,2	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	100 183,00 Kč	100 183,00 Kč	94 983,00 Kč	0,00 Kč	5 200,00 Kč	94 983,00 Kč	100 183,00 Kč	5 200,00 Kč	1,05	1
Výroba nových kouřovodů	250 500,00 Kč	250 500,00 Kč	255 000,00 Kč	0,00 Kč	-4 500,00 Kč	255 000,00 Kč	250 500,00 Kč	-4 500,00 Kč	0,98	1
MTŽ nových kouřovodů	149 300,00 Kč	149 300,01 Kč	150 000,00 Kč	0,01 Kč	-699,99 Kč	149 999,99 Kč	149 300,00 Kč	-699,99 Kč	1	1
DMTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	98 450,00 Kč	0,00 Kč	-78 450,00 Kč	98 450,00 Kč	20 000,00 Kč	-78 450,00 Kč	0,2	1
<b>Spalovací komora</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>1 018 812,16 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-334 577,12 Kč</b>	<b>1 018 812,16 Kč</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>-334 577,12 Kč</b>	<b>0,67</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení	7 500,00 Kč	7 500,00 Kč	29 355,00 Kč	0,00 Kč	-21 855,00 Kč	29 355,00 Kč	7 500,00 Kč	-21 855,00 Kč	0,26	1
Výbourání stávajících záruvzdorné vyzdivky	180 000,00 Kč	180 000,00 Kč	150 367,00 Kč	0,00 Kč	29 633,00 Kč	150 367,00 Kč	180 000,00 Kč	29 633,00 Kč	1,2	1
Úprava plechů	100 935,00 Kč	100 935,00 Kč	494 845,00 Kč	0,00 Kč	-393 910,00 Kč	494 845,00 Kč	100 935,00 Kč	-393 910,00 Kč	0,2	1
MTŽ kotevního systému	141 000,00 Kč	141 000,00 Kč	117 789,00 Kč	0,00 Kč	23 211,00 Kč	117 789,00 Kč	141 000,00 Kč	23 211,00 Kč	1,2	1
Instalace nové záruvzdorné vyzdivky	200 000,00 Kč	200 000,00 Kč	167 075,00 Kč	0,00 Kč	32 925,00 Kč	167 075,00 Kč	200 000,00 Kč	32 925,00 Kč	1,2	1
Lokální opravy záruvzdorné vyzdivky	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	41 769,00 Kč	0,00 Kč	8 231,00 Kč	41 769,00 Kč	50 000,00 Kč	8 231,00 Kč	1,2	1
DMTŽ lešení	4 800,00 Kč	4 800,00 Kč	17 612,00 Kč	0,00 Kč	-12 812,00 Kč	17 612,00 Kč	4 800,00 Kč	-12 812,00 Kč	0,27	1
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komořany K6</b>	<b>1 043 497,52 Kč</b>	<b>1 043 497,44 Kč</b>	<b>1 116 044,16 Kč</b>	<b>-0,08 Kč</b>	<b>-72 546,72 Kč</b>	<b>1 116 044,24 Kč</b>	<b>1 043 497,52 Kč</b>	<b>-72 546,72 Kč</b>	<b>0,93</b>	<b>1</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>520 350,00 Kč</b>	<b>520 350,00 Kč</b>	<b>542 382,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-22 032,00 Kč</b>	<b>542 382,00 Kč</b>	<b>520 350,00 Kč</b>	<b>-22 032,00 Kč</b>	<b>0,96</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	22 600,00 Kč	0,00 Kč	-8 800,00 Kč	22 600,00 Kč	13 800,00 Kč	-8 800,00 Kč	0,61	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	104 880,00 Kč	104 880,00 Kč	95 000,00 Kč	0,00 Kč	9 880,00 Kč	95 000,00 Kč	104 880,00 Kč	9 880,00 Kč	1,1	1
Výroba nových kouřovodů	260 000,00 Kč	260 000,00 Kč	274 882,00 Kč	0,00 Kč	-14 882,00 Kč	274 882,00 Kč	260 000,00 Kč	-14 882,00 Kč	0,95	1
MTŽ nových kouřovodů	121 670,00 Kč	121 670,00 Kč	105 000,00 Kč	0,00 Kč	16 670,00 Kč	105 000,00 Kč	121 670,00 Kč	16 670,00 Kč	1,16	1
DMTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	44 900,00 Kč	0,00 Kč	-24 900,00 Kč	44 900,00 Kč	20 000,00 Kč	-24 900,00 Kč	0,45	1
<b>Spalovací komora</b>	<b>523 147,52 Kč</b>	<b>523 147,48 Kč</b>	<b>573 662,00 Kč</b>	<b>-0,04 Kč</b>	<b>-50 514,52 Kč</b>	<b>573 662,04 Kč</b>	<b>523 147,52 Kč</b>	<b>-50 514,52 Kč</b>	<b>0,91</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	26 697,00 Kč	0,00 Kč	-26 697,00 Kč	26 697,00 Kč	0,00 Kč	-26 697,00 Kč	0	0
Vybourání stávající žáruvzdorné vyzdívky	150 000,00 Kč	149 999,99 Kč	148 752,00 Kč	-0,01 Kč	1 247,99 Kč	148 752,01 Kč	150 000,00 Kč	1 247,99 Kč	1,01	1
Úprava plechů	46 627,50 Kč	46 627,50 Kč	49 965,00 Kč	0,00 Kč	-3 337,50 Kč	49 965,00 Kč	46 627,50 Kč	-3 337,50 Kč	0,93	1
MTŽ kotevního systému	121 600,00 Kč	121 600,00 Kč	119 002,00 Kč	0,00 Kč	2 598,00 Kč	119 002,00 Kč	121 600,00 Kč	2 598,00 Kč	1,02	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	168 320,00 Kč	168 320,00 Kč	179 495,00 Kč	0,00 Kč	-11 175,00 Kč	179 495,00 Kč	168 320,00 Kč	-11 175,00 Kč	0,94	1
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	36 600,00 Kč	36 600,00 Kč	29 751,00 Kč	0,00 Kč	6 849,00 Kč	29 751,00 Kč	36 600,00 Kč	6 849,00 Kč	1,23	1
DMTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	20 000,00 Kč	0,00 Kč	-20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	0,00 Kč	-20 000,00 Kč	0	0
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komořany K10</b>	<b>1 104 700,48 Kč</b>	<b>1 104 700,48 Kč</b>	<b>1 174 552,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-69 851,52 Kč</b>	<b>1 174 552,00 Kč</b>	<b>1 104 700,48 Kč</b>	<b>-69 851,52 Kč</b>	<b>0,94</b>	<b>1</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>469 993,00 Kč</b>	<b>469 993,00 Kč</b>	<b>494 423,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-24 430,00 Kč</b>	<b>494 423,00 Kč</b>	<b>469 993,00 Kč</b>	<b>-24 430,00 Kč</b>	<b>0,95</b>	<b>1</b>
MITŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMITŽ oplechování a izolací kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	33 500,00 Kč	0,00 Kč	-19 700,00 Kč	33 500,00 Kč	13 800,00 Kč	-19 700,00 Kč	0,41	1
DMITŽ stávajících kouřovodů	99 880,00 Kč	99 880,00 Kč	95 000,00 Kč	0,00 Kč	4 880,00 Kč	95 000,00 Kč	99 880,00 Kč	4 880,00 Kč	1,05	1
Výroba nových kouřovodů	210 820,00 Kč	210 820,00 Kč	198 423,00 Kč	0,00 Kč	12 397,00 Kč	198 423,00 Kč	210 820,00 Kč	12 397,00 Kč	1,06	1
MITŽ nových kouřovodů	121 973,00 Kč	121 973,00 Kč	121 000,00 Kč	0,00 Kč	973,00 Kč	121 000,00 Kč	121 973,00 Kč	973,00 Kč	1,01	1
DMITŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MITŽ izolací a oplechování kouřovodů	23 520,00 Kč	23 520,00 Kč	46 500,00 Kč	0,00 Kč	-22 980,00 Kč	46 500,00 Kč	23 520,00 Kč	-22 980,00 Kč	0,51	1
<b>Spalovací komora</b>	<b>634 707,52 Kč</b>	<b>634 707,52 Kč</b>	<b>680 128,96 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-45 421,44 Kč</b>	<b>680 128,96 Kč</b>	<b>634 707,52 Kč</b>	<b>-45 421,44 Kč</b>	<b>0,93</b>	<b>1</b>
MITŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	24 600,00 Kč	0,00 Kč	-24 600,00 Kč	24 600,00 Kč	0,00 Kč	-24 600,00 Kč	0	0
Vybourání stávající žáruvzdorné vyzdívky	190 000,00 Kč	190 000,00 Kč	100 000,00 Kč	0,00 Kč	90 000,00 Kč	100 000,00 Kč	190 000,00 Kč	90 000,00 Kč	1,9	1
Úprava plechů	46 627,50 Kč	46 627,50 Kč	283 432,00 Kč	0,00 Kč	-236 804,50 Kč	283 432,00 Kč	46 627,50 Kč	-236 804,50 Kč	0,16	1
MITŽ kotevního systému	144 680,00 Kč	144 680,00 Kč	70 000,01 Kč	0,00 Kč	74 680,00 Kč	70 000,01 Kč	144 680,00 Kč	74 680,00 Kč	2,07	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	200 000,00 Kč	200 000,00 Kč	150 000,00 Kč	0,00 Kč	50 000,00 Kč	150 000,00 Kč	200 000,00 Kč	50 000,00 Kč	1,33	1
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	53 400,00 Kč	53 400,00 Kč	30 000,00 Kč	0,00 Kč	23 400,00 Kč	30 000,00 Kč	53 400,00 Kč	23 400,00 Kč	1,78	1
DMITŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	22 097,00 Kč	0,00 Kč	-22 097,00 Kč	22 097,00 Kč	0,00 Kč	-22 097,00 Kč	0	0
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komořany K9</b>	<b>1 147 011,04 Kč</b>	<b>1 147 011,04 Kč</b>	<b>1 237 000,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-89 988,96 Kč</b>	<b>1 147 011,04 Kč</b>	<b>-89 988,96 Kč</b>	<b>0,93</b>	<b>1</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalinovody</b>	<b>504 376,00 Kč</b>	<b>504 376,00 Kč</b>	<b>543 500,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-39 124,00 Kč</b>	<b>543 500,00 Kč</b>	<b>504 376,00 Kč</b>	<b>-39 124,00 Kč</b>	<b>0,93</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	40 500,00 Kč	0,00 Kč	-26 700,00 Kč	40 500,00 Kč	13 800,00 Kč	-26 700,00 Kč	0,34	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	112 663,00 Kč	112 663,00 Kč	87 300,00 Kč	0,00 Kč	25 363,00 Kč	87 300,00 Kč	112 663,00 Kč	25 363,00 Kč	1,29	1
Výroba nových kouřovodů	233 220,00 Kč	233 220,00 Kč	240 700,00 Kč	0,00 Kč	-7 480,00 Kč	240 700,00 Kč	233 220,00 Kč	-7 480,00 Kč	0,97	1
MTŽ nových kouřovodů	125 973,00 Kč	125 973,00 Kč	130 000,00 Kč	0,00 Kč	-4 027,00 Kč	130 000,00 Kč	125 973,00 Kč	-4 027,00 Kč	0,97	1
DMTŽ lešení spalinovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	18 720,00 Kč	18 720,00 Kč	45 000,00 Kč	0,00 Kč	-26 280,00 Kč	45 000,00 Kč	18 720,00 Kč	-26 280,00 Kč	0,42	1
<b>Spalovací komora</b>	<b>642 635,00 Kč</b>	<b>642 635,00 Kč</b>	<b>693 500,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-50 865,00 Kč</b>	<b>693 500,00 Kč</b>	<b>642 635,00 Kč</b>	<b>-50 865,00 Kč</b>	<b>0,93</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení	7 500,00 Kč	7 500,00 Kč	25 000,00 Kč	0,00 Kč	-17 500,00 Kč	25 000,00 Kč	7 500,00 Kč	-17 500,00 Kč	0,3	1
Výbourání stávající žáruvzdorné vyzdívky	170 000,00 Kč	170 000,00 Kč	140 000,00 Kč	0,00 Kč	30 000,00 Kč	140 000,00 Kč	170 000,00 Kč	30 000,00 Kč	1,21	1
Úprava plechů	89 415,00 Kč	89 415,00 Kč	220 000,00 Kč	0,00 Kč	-130 585,00 Kč	220 000,00 Kč	89 415,00 Kč	-130 585,00 Kč	0,41	1
MTŽ kotevního systému	141 000,00 Kč	141 000,00 Kč	122 000,00 Kč	0,00 Kč	19 000,00 Kč	122 000,00 Kč	141 000,00 Kč	19 000,00 Kč	1,16	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	181 520,00 Kč	181 520,00 Kč	141 000,00 Kč	0,00 Kč	40 520,00 Kč	141 000,00 Kč	181 520,00 Kč	40 520,00 Kč	1,29	1
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	43 600,00 Kč	43 600,00 Kč	33 000,00 Kč	0,00 Kč	10 600,00 Kč	33 000,00 Kč	43 600,00 Kč	10 600,00 Kč	1,32	1
DMTŽ lešení	9 600,00 Kč	9 600,00 Kč	12 500,00 Kč	0,00 Kč	-2 900,00 Kč	12 500,00 Kč	9 600,00 Kč	-2 900,00 Kč	0,77	1
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Název úkolu	PV	EV	AC (ACWIP)	SV	CV	EAC	BAC	VAC	CPI	SPI
<b>Teplárna Komořany K7</b>	<b>804 903,20 Kč</b>	<b>804 903,04 Kč</b>	<b>927 641,20 Kč</b>	<b>-0,16 Kč</b>	<b>-122 738,16 Kč</b>	<b>1 367 993,12 Kč</b>	<b>1 186 991,04 Kč</b>	<b>-181 002,08 Kč</b>	<b>0,87</b>	<b>1</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
<b>Kouřovody a spalínovody</b>	<b>262 955,20 Kč</b>	<b>262 955,16 Kč</b>	<b>250 716,08 Kč</b>	<b>-0,04 Kč</b>	<b>12 239,08 Kč</b>	<b>481 205,28 Kč</b>	<b>504 696,00 Kč</b>	<b>23 490,72 Kč</b>	<b>1,05</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení spalínovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	13 800,00 Kč	13 800,00 Kč	29 890,00 Kč	0,00 Kč	-16 090,00 Kč	29 890,00 Kč	13 800,00 Kč	-16 090,00 Kč	0,46	1
DMTŽ stávajících kouřovodů	100 183,00 Kč	100 183,00 Kč	93 000,00 Kč	0,00 Kč	7 183,00 Kč	93 000,00 Kč	100 183,00 Kč	7 183,00 Kč	1,08	1
Výroba nových kouřovodů	148 972,17 Kč	148 972,17 Kč	127 826,08 Kč	0,00 Kč	21 146,09 Kč	210 000,00 Kč	244 740,00 Kč	34 740,00 Kč	1,17	1
MTŽ nových kouřovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	110 910,00 Kč	125 973,00 Kč	15 063,00 Kč	0	0
DMTŽ lešení spalínovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0	0
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	39 356,00 Kč	20 000,00 Kč	-19 356,00 Kč	0	0
<b>Spalovací komora</b>	<b>541 947,92 Kč</b>	<b>541 947,92 Kč</b>	<b>676 925,20 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>-134 977,28 Kč</b>	<b>852 227,12 Kč</b>	<b>682 295,04 Kč</b>	<b>-169 932,08 Kč</b>	<b>0,8</b>	<b>1</b>
MTŽ lešení	7 500,00 Kč	7 500,00 Kč	26 431,00 Kč	0,00 Kč	-18 931,00 Kč	26 431,00 Kč	7 500,00 Kč	-18 931,00 Kč	0,28	1
Vybourání stávajících žáruvzdorné vyzdívky	181 000,00 Kč	181 000,00 Kč	137 684,00 Kč	0,00 Kč	43 316,00 Kč	137 684,00 Kč	181 000,00 Kč	43 316,00 Kč	1,31	1
Úprava plechů	97 095,00 Kč	97 095,00 Kč	286 116,00 Kč	0,00 Kč	-189 021,00 Kč	286 116,00 Kč	97 095,00 Kč	-189 021,00 Kč	0,34	1
MTŽ kotevního systému	141 000,00 Kč	141 000,00 Kč	131 400,00 Kč	0,00 Kč	9 600,00 Kč	131 400,00 Kč	141 000,00 Kč	9 600,00 Kč	1,07	1
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	115 352,94 Kč	115 352,94 Kč	95 294,12 Kč	0,00 Kč	20 058,82 Kč	162 000,00 Kč	196 100,00 Kč	34 100,00 Kč	1,21	1
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	38 000,00 Kč	50 000,00 Kč	12 000,00 Kč	0	0
DMTŽ lešení	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	19 500,00 Kč	9 600,00 Kč	-9 900,00 Kč	0	0
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## Příloha M: Rozpočet celého projektu

Název úkolu	Celkové náklady	Směrný plán	Skutečné
+ Teplárna Komořany K8	1 685 177,00 Kč	1 218 018,08 Kč	1 685 177,00 Kč
Předání stavby	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
+ Teplárna Komořany K6	1 116 044,00 Kč	1 043 497,52 Kč	1 116 044,00 Kč
Předání stavby	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
+ Teplárna Komořany K10	1 174 552,00 Kč	1 104 700,48 Kč	1 174 552,00 Kč
Předání stavby	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
+ Teplárna Komořany K9	1 237 000,00 Kč	1 147 011,04 Kč	1 237 000,00 Kč
Předání stavby	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
+ Teplárna Komořany K7	1 284 287,00 Kč	1 186 991,04 Kč	1 284 287,00 Kč
Předání stavby	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## Příloha N: Rozpočet činností na kotli K8

Název úkolu	Celkové náklady	Směrný plán	Skutečné
<b>Teplárna Komořany K8</b>	<b>1 685 177,00 Kč</b>	<b>1 218 018,08 Kč</b>	<b>1 685 177,00 Kč</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
<b>Kouřovody a spalínovody</b>	<b>666 365,00 Kč</b>	<b>533 783,00 Kč</b>	<b>666 365,00 Kč</b>
MTŽ lešení spalínovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	67 932,00 Kč	13 800,00 Kč	67 932,00 Kč
DMTŽ stávajících kouřovodů	94 983,00 Kč	100 183,00 Kč	94 983,00 Kč
Výroba nových kouřovodů	255 000,00 Kč	250 500,00 Kč	255 000,00 Kč
MTŽ nových kouřovodů	150 000,00 Kč	149 300,00 Kč	150 000,00 Kč
DMTŽ lešení spalínovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	98 450,00 Kč	20 000,00 Kč	98 450,00 Kč
<b>Spalovací komora</b>	<b>1 018 812,00 Kč</b>	<b>684 235,04 Kč</b>	<b>1 018 812,00 Kč</b>
MTŽ lešení	29 355,00 Kč	7 500,00 Kč	29 355,00 Kč
Vybourání stávajících žáruvzdorné vyzdívky	150 367,00 Kč	180 000,00 Kč	150 367,00 Kč
Úprava plechů	494 845,00 Kč	100 935,00 Kč	494 845,00 Kč
MTŽ kotevního systému	117 789,00 Kč	141 000,00 Kč	117 789,00 Kč
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	167 075,00 Kč	200 000,00 Kč	167 075,00 Kč
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	41 769,00 Kč	50 000,00 Kč	41 769,00 Kč
DMTŽ lešení	17 612,00 Kč	4 800,00 Kč	17 612,00 Kč
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## Příloha O: Rozpočet činností na kotli K6

Název úkolu	Celkové náklady	Směrný plán	Skutečné
<b>Teplárna Komořany K6</b>	<b>1 116 044,00 Kč</b>	<b>1 043 497,52 Kč</b>	<b>1 116 044,00 Kč</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
<b>Kouřovody a spalínovody</b>	<b>542 382,00 Kč</b>	<b>520 350,00 Kč</b>	<b>542 382,00 Kč</b>
MTŽ lešení spalínovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	22 600,00 Kč	13 800,00 Kč	22 600,00 Kč
DMTŽ stávajících kouřovodů	95 000,00 Kč	104 880,00 Kč	95 000,00 Kč
Výroba nových kouřovodů	274 882,00 Kč	260 000,00 Kč	274 882,00 Kč
MTŽ nových kouřovodů	105 000,00 Kč	121 670,00 Kč	105 000,00 Kč
DMTŽ lešení spalínovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	44 900,00 Kč	20 000,00 Kč	44 900,00 Kč
<b>Spalovací komora</b>	<b>573 662,00 Kč</b>	<b>523 147,52 Kč</b>	<b>573 662,00 Kč</b>
MTŽ lešení	26 697,00 Kč	0,00 Kč	26 697,00 Kč
Vybourání stávající žáruvzdorné vyzdívky	148 752,00 Kč	150 000,00 Kč	148 752,00 Kč
Úprava plechů	49 965,00 Kč	46 627,50 Kč	49 965,00 Kč
MTŽ kotevního systému	119 002,00 Kč	121 600,00 Kč	119 002,00 Kč
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	179 495,00 Kč	168 320,00 Kč	179 495,00 Kč
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	29 751,00 Kč	36 600,00 Kč	29 751,00 Kč
DMTŽ lešení	20 000,00 Kč	0,00 Kč	20 000,00 Kč
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015



## Příloha P: Rozpočet činností na kotli K10

Název úkolu	Celkové náklady	Směrný plán	Skutečné
<b>Teplárna Komořany K10</b>	<b>1 174 552,00 Kč</b>	<b>1 104 700,48 Kč</b>	<b>1 174 552,00 Kč</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
<b>Kouřovody a spalínovody</b>	<b>494 423,00 Kč</b>	<b>469 993,00 Kč</b>	<b>494 423,00 Kč</b>
MTŽ lešení spalínovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	33 500,00 Kč	13 800,00 Kč	33 500,00 Kč
DMTŽ stávajících kouřovodů	95 000,00 Kč	99 880,00 Kč	95 000,00 Kč
Výroba nových kouřovodů	198 423,00 Kč	210 820,00 Kč	198 423,00 Kč
MTŽ nových kouřovodů	121 000,00 Kč	121 973,00 Kč	121 000,00 Kč
DMTŽ lešení spalínovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	46 500,00 Kč	23 520,00 Kč	46 500,00 Kč
<b>Spalovací komora</b>	<b>680 129,00 Kč</b>	<b>634 707,52 Kč</b>	<b>680 129,00 Kč</b>
MTŽ lešení	24 600,00 Kč	0,00 Kč	24 600,00 Kč
Vybourání stávající žáruvzdorné vyzdívky	100 000,00 Kč	190 000,00 Kč	100 000,00 Kč
Úprava plechů	283 432,00 Kč	46 627,50 Kč	283 432,00 Kč
MTŽ kotevního systému	70 000,00 Kč	144 680,00 Kč	70 000,00 Kč
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	150 000,00 Kč	200 000,00 Kč	150 000,00 Kč
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	30 000,00 Kč	53 400,00 Kč	30 000,00 Kč
DMTŽ lešení	22 097,00 Kč	0,00 Kč	22 097,00 Kč
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## Příloha Q: Rozpočet činností na kotli K9

Název úkolu	Celkové náklady	Směrný plán	Skutečné
<b>Teplárna Komořany K9</b>	<b>1 237 000,00 Kč</b>	<b>1 147 011,04 Kč</b>	<b>1 237 000,00 Kč</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
<b>Kouřovody a spalínovody</b>	<b>543 500,00 Kč</b>	<b>504 376,00 Kč</b>	<b>543 500,00 Kč</b>
MTŽ lešení spalínovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	40 500,00 Kč	13 800,00 Kč	40 500,00 Kč
DMTŽ stávajících kouřovodů	87 300,00 Kč	112 663,00 Kč	87 300,00 Kč
Výroba nových kouřovodů	240 700,00 Kč	233 220,00 Kč	240 700,00 Kč
MTŽ nových kouřovodů	130 000,00 Kč	125 973,00 Kč	130 000,00 Kč
DMTŽ lešení spalínovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	45 000,00 Kč	18 720,00 Kč	45 000,00 Kč
<b>Spalovací komora</b>	<b>693 500,00 Kč</b>	<b>642 635,00 Kč</b>	<b>693 500,00 Kč</b>
MTŽ lešení	25 000,00 Kč	7 500,00 Kč	25 000,00 Kč
Vybourání stávající žáruvzdorné vyzdívky	140 000,00 Kč	170 000,00 Kč	140 000,00 Kč
Úprava plechů	220 000,00 Kč	89 415,00 Kč	220 000,00 Kč
MTŽ kotevního systému	122 000,00 Kč	141 000,00 Kč	122 000,00 Kč
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	141 000,00 Kč	181 520,00 Kč	141 000,00 Kč
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	33 000,00 Kč	43 600,00 Kč	33 000,00 Kč
DMTŽ lešení	12 500,00 Kč	9 600,00 Kč	12 500,00 Kč
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## Příloha R: Rozpočet činností na kotli K7

Název úkolu	Celkové náklady	Směrný plán	Skutečné
<b>Teplárna Komořany K7</b>	<b>1 284 287,00 Kč</b>	<b>1 186 991,04 Kč</b>	<b>1 284 287,00 Kč</b>
předání staveniště k provádění prací	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
<b>Kouřovody a spalínovody</b>	<b>483 156,00 Kč</b>	<b>504 696,00 Kč</b>	<b>483 156,00 Kč</b>
MTŽ lešení spalínovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
DMTŽ oplechování a izolací kouřovodů	29 890,00 Kč	13 800,00 Kč	29 890,00 Kč
DMTŽ stávajících kouřovodů	93 000,00 Kč	100 183,00 Kč	93 000,00 Kč
Výroba nových kouřovodů	210 000,00 Kč	244 740,00 Kč	210 000,00 Kč
MTŽ nových kouřovodů	110 910,00 Kč	125 973,00 Kč	110 910,00 Kč
DMTŽ lešení spalínovodů	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
MTŽ izolací a oplechování kouřovodů	39 356,00 Kč	20 000,00 Kč	39 356,00 Kč
<b>Spalovací komora</b>	<b>801 131,00 Kč</b>	<b>682 295,04 Kč</b>	<b>801 131,00 Kč</b>
MTŽ lešení	26 431,00 Kč	7 500,00 Kč	26 431,00 Kč
Vybourání stávajících žáruvzdorné vyzdívky	137 684,00 Kč	181 000,00 Kč	137 684,00 Kč
Úprava plechů	286 116,00 Kč	97 095,00 Kč	286 116,00 Kč
MTŽ kotevního systému	131 400,00 Kč	141 000,00 Kč	131 400,00 Kč
Instalace nové žáruvzdorné vyzdívky	162 000,00 Kč	196 100,00 Kč	162 000,00 Kč
Lokální opravy žáruvzdorné vyzdívky	38 000,00 Kč	50 000,00 Kč	38 000,00 Kč
DMTŽ lešení	19 500,00 Kč	9 600,00 Kč	19 500,00 Kč
<b>Předání stavby</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

## **Abstrakt**

KULIŠAN, Jan. *Projektové metriky a měření na projektu*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 56 s., 2015

**Klíčová slova:** projekt, hodnocení projektu, metoda přidané hodnoty (EVA), metriky

Předložená práce se zabývá projektovými metrikami a měřeními zejména s ohledem na metodu přidané hodnoty (EVA). Dalšími důležitými faktory, které jsou v práci zahrnuty, je definování projektu a projektového řízení a dalších základních poznatků. Vymezení teoretických pojmů je důležité pro pochopení celého konceptu práce, v jejíž druhé polovině je uvedena praktická část. Pro tuto část byla zvolena společnost Fireclay, s. r. o., která v pozorovaném období pracovala na projektu „Snižování emisí NO<sub>x</sub> na kotlích K6 až K10 a snižování SO<sub>2</sub> na kotlích K6 až K7 v teplárně Komořany“. Celý projekt je v závěru kriticky zhodnocen a jsou navržena případná zlepšení pro budoucí praxi. K vyhodnocení je použit softwarový program MS Project.

## **Abstract**

KULIŠAN, Jan. *Project metrics and measurements on the project*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 56 p., 2015

**Key words:** project, evaluation of the project, Earned Value Analysis (EVA), metrics

The submitted thesis deals with project metrics and measurements especially with regards to the Earned Value Analysis (EVA). Other important factors, incorporated in this thesis, are defining of project, project management and other basic findings. Specification of theoretical term is substantial for understanding of the whole thesis concept. The practical part of the thesis can be found in its second half. For the practical part, the Fireclay s. r. o. company was chosen. During the selected period this company was working on the project „Decreasing NO<sub>x</sub> emissions on K6 – K10 boilers and decreasing SO<sub>2</sub> emissions on K6 – K7 boilers in heating plant Komořany“. The entire project is concluded from critical point of view and possible improvements for future practice are suggested. The MS Project software was used for evaluation.