

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Diplomová práce**

**Metody řízení portfolia projektů v organizaci**

**Methods of portfolio management in organisation**

**Bc. Dominik Sýkora**

**Plzeň 2023**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Metody řízení portfolia projektů v organizaci“*

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

23. 4. 2023

Dominik Sýkora

Plzeň dne

*v. r. jméno a příjmení autora/autorky*

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Popište teoretická východiska pro problematiku řízení portfolia projektů.
2. Charakterizujte vybranou organizaci.
3. Proveďte analýzu současného způsobu řízení portfolia v uvedené organizaci.
4. Navrhněte zlepšení řízení portfolia v uvedené organizaci.

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí této diplomové práce Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za vedení práce, rychlou a věcnou komunikaci, konzultace a cenné rady.

Zároveň bych rád poděkoval Městu Aš, za možnost uskutečnění praktické části této práce. Konkrétně bych rád poděkoval paní Martině Sandman Orenčákové z oddělení regionálního rozvoje, za vstřícný přístup, spolupráci, včasnou komunikaci a poskytnutí dat. Taktéž mé poděkování patří panu Radimu Křístkovi z oddělení správy a investic za poskytnutí dodatečných dat.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Projektové portfolio .....</b>	<b>9</b>
1.1 Základní principy řízení portfolia .....	9
1.2 Cíle řízení portfolia projektů .....	11
1.3 Benefity PPM .....	12
1.4 Řízení projektů s projektovým portfoliem .....	14
1.5 Řízení projektů bez projektového portfolia.....	15
1.6 Rozdíl portfolia, programu a projektu.....	17
1.7 Procesní modely řízení portfolia projektů.....	18
1.7.1 Procesní model Bible-Bivins .....	18
1.7.2 Procesní model CREOPM .....	19
<b>2 Příprava a tvorba projektového portfolia .....</b>	<b>21</b>
2.1 Strategie.....	21
2.1.1 Tvorba strategie .....	21
2.1.2 Hodnocení a výběr strategie .....	22
2.2 Generování námětů na projekty .....	22
2.2.1 Idea management .....	22
2.3 Business case management .....	24
2.4 Specifické rysy portfolia projektů.....	25
2.5 Cíle tvorby portfolia projektů.....	26
2.6 Členění souboru projektů do kategorií.....	27
2.7 Optimalizace portfolia projektů .....	28
2.7.1 Analýza nákladů .....	28
2.7.2 Analýza zdrojů.....	29

2.7.3	Riziko portfolia .....	30
2.8	Tvorba finálního portfolia .....	31
2.9	Implementace řízení portfolia projektů .....	32
2.9.1	Postup zavedení vlastní implementace systému tvorby a řízení portfolia	33
2.10	Řízení projektového portfolia .....	35
2.10.1	Monitorování výkonnosti projektů a portfolia .....	35
2.10.2	Periodické prověřování portfolia a jeho korekce .....	36
<b>3</b>	<b>Charakteristika městského úřadu v Aši .....</b>	<b>39</b>
<b>4</b>	<b>Kategorizace projektového portfolia .....</b>	<b>41</b>
4.1	Strategický plán rozvoje města .....	41
4.1.1	Svého souseda si vAš.....	41
4.1.2	Do města vyrAš .....	41
4.1.3	Hranice smAš.....	42
4.1.4	Práci u nás splAš.....	42
4.1.5	Zelená se Aš.....	43
4.1.6	Aš poznáš.....	43
4.1.7	Úřad je vAš .....	43
4.2	Kategorie portfolia rozvojových projektů v roce 2023 .....	44
4.2.1	Komunita a kultura .....	44
4.2.2	Veřejný prostor .....	45
4.2.3	Vzdělávání .....	45
4.2.4	Podnikání .....	45
4.2.5	Životní prostředí .....	45
4.2.6	Sport a cestovní ruch.....	45
4.2.7	Úřad .....	45
4.3	Rozdělení projektů .....	45

4.4	Rozvojové projekty .....	46
4.4.1	Aktivní projekty .....	47
	Neaktivní projekty .....	50
4.5	Proces výběru projektů na městském úřadě v Aši .....	52
4.5.1	Omezující podmínky.....	53
<b>5</b>	<b>Návrh nefinančních kritérií pro výběr projektů.....</b>	<b>55</b>
5.1	Stávající kritéria pro výběr projektů .....	55
5.2	Navržené kritéria pro výběr projektů .....	56
5.2.1	Naplnění potřeb občanů .....	56
5.2.2	Sociální integrace.....	57
5.2.3	Trvale udržitelný rozvoj.....	58
5.3	Model výběru projektů do portfolia .....	59
<b>6</b>	<b>Popis konkrétního projektu .....</b>	<b>65</b>
6.1	Popis projektu.....	65
6.2	Problémy při realizaci .....	66
6.3	Interní a externí problémy .....	68
6.4	Návrh řešení interních problémů.....	69
	<b>Závěr .....</b>	<b>71</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>73</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>75</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>76</b>
	<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>77</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>78</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Diplomová práce je zpracovaná na téma Metody řízení portfolia projektů v organizaci. Řízení projektového portfolia je v současné době velmi aktuální a podstatné téma. Napříč různými obory v každé firmě se realizuje čím dál větší množství ať už spolu souvisejících či nesouvisejících projektů. S vyšším počtem realizovaných projektů přichází i několik problémů, které organizace, jenž neřídí projektové portfolio, nemusí efektivně vyřešit. Řízení za pomoci projektového portfolia nabízí mimo jiné možnosti efektivního výběru projektů, které realizovat tak, aby organizace dosáhla maximálního užitku z realizovaných projektů. Také nabízí propojení se strategickým plánem organizace. Třetí hlavní výhodou řízení projektů podle projektového portfolia je efektivní alokace omezených zdrojů, obzvláště v případě, když si projekty v rámci získávání omezených zdrojů vzájemně konkurují. Toto téma mi osobně přijde velmi zajímavé a rád bych se mu věnoval i později v profesním životě. Pro toto téma a organizaci jsem se rozhodl proto, že výstup této práce by mohl mít reálně pozitivní dopad na rozvoj organizace.

Diplomová práce je zpracovaná ve spolupráci s Městem Aš, konkrétně oddělením regionálního rozvoje a oddělením správy majetku a investic.

Hlavním cílem této práce je analyzovat a zhodnotit současné řízení projektů na městském úřadě v Aši a následně na základě získaných poznatků navrhnout opatření, které povede ke zlepšení řízení projektů. Práce je rozdělena na část teoretickou, kterou popisují první dvě kapitoly a část praktickou, kterou popisují zbývající kapitoly.

Diplomová práce se skládá dohromady z šesti kapitol. První kapitola popisuje projektové portfolio. V rámci kapitoly jsou popsány základní principy řízení, cíle, benefity PPM, rozdíl řízení projektů s projektovým portfoliem a bez něj, a nakonec jsou uvedeny procesní modely řízení portfolia projektů.

Druhá kapitola popisuje proces přípravy, tvorby a řízení portfolia projektů. Konkrétně je popsána strategie, jako východisko pro tvorbu projektového portfolia, generování námětů, cíle, specifické rysy, kategorizaci, optimalizaci a tvorbu finálního portfolia projektů. Dále je v této kapitole popsána implementace a řízení portfolia.

Třetí kapitola popisuje organizační strukturu celého městského úřadu v Aši včetně dozorcích orgánů a komisí. Organizační diagram zároveň popisuje, komu se jednotlivá oddělení zodpovídají.

Čtvrtá kapitola charakterizuje současnou situaci řízení projektů na městském úřadě v Aši. V této kapitole je popsán strategický plán z roku 2022, ze kterého řízení projektů vychází. Dále jsou popsány jednotlivé kategorie a projekty, o jejichž uskutečnění v současnosti zastupitelstvo města rozhoduje. V posledním řadě je popsán současný proces výběru projektů včetně omezujících podmínek.

Pátá kapitola se věnuje zhodnocení výběru projektů v organizaci a navržením modelu pro efektivnější výběr projektů do portfolia. Součástí tohoto modelu jsou i nově navržená a popsána kritéria, která při výběru projektů doplňuje stávající kritéria.

Poslední šestá kapitola se věnuje analýze a zhodnocení konkrétního realizovaného projektu. Výstupem je zjištění problémů a popsání, jak za pomoci navrženého modelu minimalizovat jejich výskyt nebo dopad.



# 1 Projektové portfolio

Projektové portfolio je kolekce projektů, programů, podružných portfolií a operace řízené jako skupina pro naplnění strategických cílů. Součástí projektového portfolia (programy a projekty) jsou kvantifikovatelné. Lze je popsat, kategorizovat, vyhodnotit, přiřadit jim prioritu a schválit je. Projekty v rámci portfolia spolu mohou souviset (mít podobný či společný cíl), mohou být na sobě závislé (dokončení jednoho projektu může mít vliv na jiný projekt), avšak na druhou stranu si navzájem konkurují v získání omezených zdrojů (to je jeden z důvodů, proč projekty v rámci portfolia prioritizovat). (Project Management Institute, 2017)

Řízení portfolia projektů je významná oblast, jelikož jeho výstupy jsou základním nástrojem pro dosahování strategických cílů organizace a realizace firemní strategie. (Fotr & Souček, 2015, s. 14)

Management projektového portfolia je dynamický rozhodovací proces, při kterém jsou aktivní projekty neustále aktualizovány a revidovány. Při tomto procesu jsou nové projekty vyhodnoceny, vybrány a je jim přiřazena priorita. Již probíhající projekty mohou být uspíšeny, zrušeny nebo jim může být snížena priorita a jejich zdroje mohou být přerozděleny mezi ostatní aktivní projekty. (Rad & Levin, 2006)

## 1.1 Základní principy řízení portfolia

„Portfolio je organizace projektů podle času a hodnoty, ke které se organizace zavazuje nebo plánuje zavázat.“ (Rothmann, 2011, s. 2)

Podle Rothmann (2011) projektové portfolio pomůže s rozhodováním následujícího:

- kdy se k projektu zavázat a kdy tím pádem může projektový tým projekt začít nebo v něm pokračovat,
- kdy projekt skončit,
- kdy projekt změnit a kdy změněný projekt spustit,
- kdy je složité určit prioritu jednotlivých projektů.

Moustafov (2017) uvádí tři pilíře na kterých PPM stojí:

- Vybrané projekty musí maximalizovat hodnotu pro organizaci.
- Vybrané projekty musí být tvořit vyvážené portfolio.
- Finální portfolio musí být v souladu se strategií podniku.

Fort a Souček (2015) uvádějí, že každá firma realizuje postupně více projektů, převážně výzkumné a investiční projekty, projekty spojené s vývojem nových produktů nebo technologií atd. Realizace projektů je spojena s vynaložením různých finančních prostředků i jiných omezených zdrojů. V rámci realizace podnikové strategie by se měly uskutečňovat projekty, které přinášejí největší hodnotu, a pro ty musí být zabezpečeny dostatečné zdroje, ať už finanční, technické, lidské či další.

Toto tvrzení podporuje Levine (2005), který tvrdí, že řízení projektového portfolia má maximalizovat příspěvi projektů k celkovému blahobytu a úspěchu podniku, což znamená:

- projekty musí být v souladu s firemní strategií a cíli,
- projekty musí být konzistentní s firemními hodnotami a kulturou,
- projekty musí přispět, ať už přímo nebo nepřímo, ke kladnému cash-flow podniku,
- projekty musí efektivně využívat jak lidské, tak i další firemní zdroje,
- projekty musí nejen přispívat k momentálnímu zdraví podniku, ale také musí pomáhat k rozvoji firmy pro budoucí úspěchy.

Firmy při realizaci jednotlivých projektů uplatňují v různé míře postupy a nástroje projektového řízení. „Cílem projektového řízení je tedy efektivní (správná) realizace projektů.“ (Fotr & Souček, 2015, s. 14) O přijetí nebo zamítnutí projektu se rozhoduje izolovaně bez ohledu na ostatní projekty. Přijetí jednoho projektu snižuje disponibilní zdroje pro ostatní projekty. Autoři dávají důraz na výběr správných projektů, které tvoří podstatnou část řízení portfolia projektů. (Fotr & Souček, 2015)

Autoři Fotr a Souček (2015) v rámci poznámky zdůrazňují rozdíl mezi děláním „věcí správně“ a děláním „správných věcí“. První aktivita uvádí přístup projektového řízení, tedy připravovat projekty, hodnotit je a řídit jejich riziko pomocí poznatků z projektového managementu, zatímco v druhé aktivitě se uplatňuje přístup řízení portfolia projektů.

Významné složky kvalitního řízení portfolia projektů dle Fotra a Součka (2015) jsou:

- **Stanovení celkové hodnoty** jednotlivých projektů z hlediska většího množství kritérií, která umožňují měřit dosažení strategických cílů organizace.
- **Optimalizace složení portfolia** – vybrat do portfolia projekty, aby portfolio dosáhlo nejvyšší hodnoty. Zároveň aby portfolio splňovalo požadavky na jeho vyváženost z různých hledisek (podíl malých a velkých projektů, podíl vysoce rizikových projektů a projektů s nižší mírou rizika, míra projektů obnovovacích a

rostoucích apod.). Optimalizace složení portfolia určuje i optimální alokaci omezených zdrojů.

- **Periodické prověrky portfolia** vedoucí ke korektivním opatřením, které mohou mít podobu zařazení nových projektů, pozastavení či předčasné ukončení konkrétních projektů, které se realizují.

Dvořák a Mareček (2017) poskytují další pohled na složky řízení portfolia projektů. Při tomto pohledu se jedná o:

- **Evidenci projektů** – jedná se o nastavení procesů pro jasný a propojený přehled projektů (stanovení hodnocení projektu, sestavení Business Case).
- **Prioritizaci projektů** – sestavit v plánovací fázi prioritu jednotlivých projektů a té se v realizaci držet. Změna priorit ve fázi realizace bude představovat změnu alokace prostředků, která může být výrazně nákladnější.
- **Úpravy plánu** – změny jsou přirozená součást řízení projektu. Zadavatel může změnit nároky na projekt. Kvůli těmto nárokům se zvýší i nároky na interní zdroje. Je potřeba se flexibilně adaptovat s ohledem na ostatní projekty v portfoliu a jejich zdroje.
- **Řízení portfolia** – vybrané projekty do portfolia je třeba vybírat tak, aby naplňovaly stanovenou podnikovou strategii.

„Řízení projektového portfolia je průběžná, nikdy nekončící úloha a při každém posouzení a rozhodnutí o osudu nově předloženého záměru zároveň činíte krok, který může naše portfolio stejně tak vylepšit jako ho narušit.“ (Dvořák, Répal & Mareček, 2011, str. 29) S rostoucím počtem projektů roste míra složitosti a optimalizace i v případě, že projekty jsou na sobě nezávislé. V aktivním portfoliu (kde v čase přibývají nové záměry a zároveň jsou průběžně dokončovány projekty ve fázi realizace) je vysoká pravděpodobnost, že v určitém čase budou výstupy dvou na sobě nezávislých projektů vzhledem k dílčím výstupům ke konci úzce provázány. (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

„Dospět k takovému složení portfolia, jehož realizací bude dosaženo očekávaných přínosů pro firmu.“ (Fotr & Souček, 2015, s. 15)

## 1.2 Cíle řízení portfolia projektů

Jak bylo výše zmíněno, vymezení podnikové strategie je zásadním předpokladem pro stanovení cílů a následným úspěšným řízením portfolia projektů. Základním cílem řízení

portfolia je stanovení optimálního portfolia projektů, které bude maximalizovat jeho hodnotu vycházejících ze strategických cílů podniku. Sekundárním cílem je optimální vyváženost portfolia, tedy efektivní alokace omezených firemních zdrojů (technologické, lidské, finanční informační a organizační). (Fotr & Souček, 2015)

Fotr a Souček (2015) definují dílčí cíle pro řízení portfolia:

- zabezpečení vazby propojení projektů a strategickými cíli,
- vyvážené portfolio z hledisek stanovení míry:
  - o krátkodobých a dlouhodobých projektů,
  - o značně rizikových projektů a projektů s nízkou mírou rizika
  - o odlišných typů projektů (nové produkty, inovační, racionalizačních)
- udržení konkurenční pozice zvýšením tržního podílu a prodejů,
- stanovení kritérií pro hodnocení a výběr projektů do portfolia,
- stanovení kritérií pro ukončení projektů a tím upřesnění procesů vyřazení z portfolia,
- investování do „správných“ projektů, vyhnout se investování do nákladných „chybných“ projektů,
- získání a rozvíjené kompetencí a dovedností pro dlouhodobé posilování konkurenční výhody,
- prosazení systémového uvažování na rozdíl od orientace na jednotlivé složky,
- zvýšení transparentnosti, objektivity a racionality v rozhodování o portfoliu,
- sjednocení terminologie, reportingu a výměny informací při řízení projektů a jejich portfolií.

Primárním úkolem je identifikovat, vybrat, financovat, sledovat a udržovat přípustný mix projektů a iniciativ potřebných k dosažení strategických cílů organizace. Dílčími cílem je efektivní rozložení prostředků a rizik pro maximalizaci výstupů portfolia. (Kertzner, H. R., 2017)

### **1.3 Benefity PPM**

Řízení projektů v rámci řízení portfolia projektů (PPM) má své benefity. Kertzner (2017) uvádí, že PPM umožňuje následující:

- poskytovat strukturu pro výběr správných projektů a eliminaci chybných,
- alokovat zdroje správným projektům a tím eliminovat plýtvání zdroji,

- provádět rozhodnutí v portfoliu v souladu se strategickými cíli organizace,
- stavět rozhodování na základě logiky poznatků a objektivitu,
- zvýšit motivaci a zájem pracovníku na základě participace při rozhodování na správných úrovních řízení,
- stanovit cesty pro pracovníky k odhalení příležitostí a získání podpory,
- pomoc jednotlivým projektovým týmům porozumět hodnotě jejich participace.

Benefity řízení projektového portfolia se mohou lišit na základě úrovně řízení. Pro senior manažery je portfolio podstatné k predikci vývoje organizace. Zkoumá se, jestli projekty produkují dostatek hodnoty a tím splňují sestavený plán, nebo stanovený plán převyšují, případně nedosahují. Střední manažeři sledováním portfolia dokáží sledovat přehledně pokrok jednotlivých projektů a predikovat jejich bližší vývoj. V poslední řadě pro manažery v první linii, kteří se starají o splnění projektů, představuje nástroj pro komunikaci s vyššími stupni o alokaci zdrojů (zvýšení počtu pracovníků na projektu nebo jiných prostředků). Dále také řízení portfolia podporuje prioritizaci projektů. Správné nastavení pořadí projektů vyústí v rychlejší splnění projektů a tím i k realizaci většího množství projektů. (Rothmann, 2011)

Podle autorů Fotra a Součka (2015) aplikace řízení portfolia projektů výrazně přispívá ke zlepšení investičního rozhodování vyšších úrovní managementu zejména v těchto bodech:

- odpovídá na otázku kam směřovat nové investiční projekty,
- efektivní zabezpečení požadovaných výstupů,
- pokračování v určitých projektech nebo je předčasně ukončit,
- maximalizace hodnoty portfolia – výnosnost při respektování vyváženosti portfolia.

V praxi pak uplatnění nástrojů řízení portfolia projektů umožňuje dosažení zejména realizace více správných projektů a programů, které vedou k dosažení vyšších finančních přínosů a naplnění strategických cílů organizace. Dalším benefitem je efektivnější implementace projektů, které provázané vazby a omezené zdroje. Identifikace projektů, které nepřinášejí dostatečné strategické přínosy a následná alokace uvolněných zdrojů mezi zbylé projekty. PPM poskytuje i lepší řízení rizika na kolektivní úrovni, zvýšenou transparentnost správy a řízení. V poslední řadě zvyšují angažovanost a komunikaci mezi relevantními stakeholdery. PPM umožňuje lepší pochopení a plnění potřeb organizace

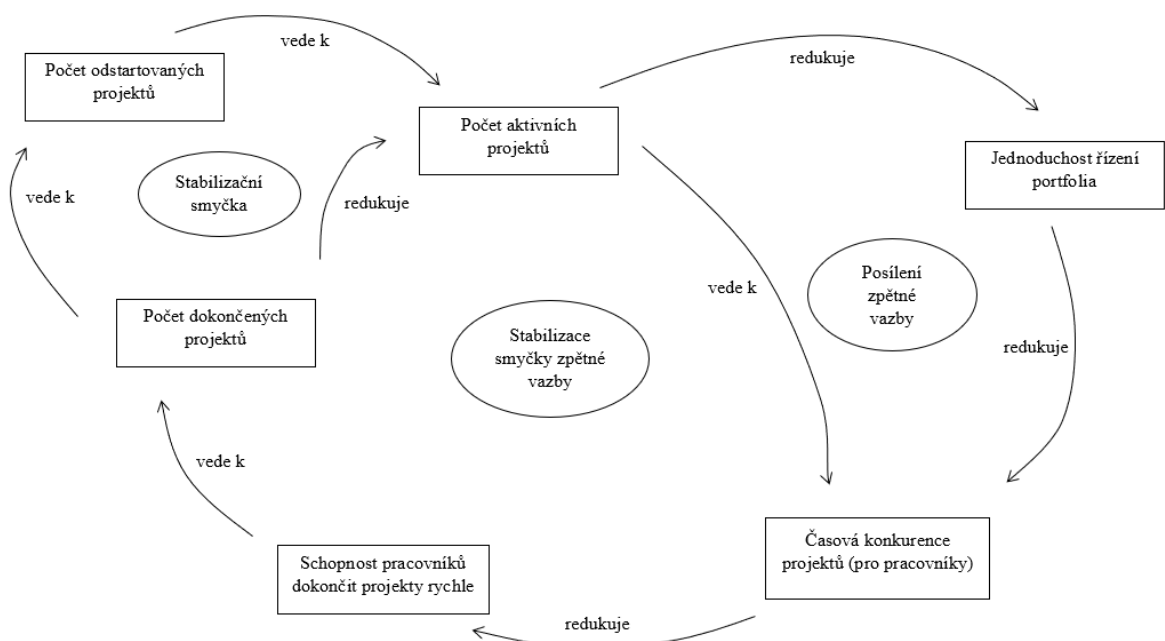
komunikováním strategických cílů a prostředků se všemi zainteresovanými stranami. (Fotr & Souček, 2015)

Hlavním benefitem PPM je skutečnost, že jen správné projekty budou vybrány anebo budou pokračovat. PPM má centralizovaný pohled do všech projektů v podniku s informace o tom, do jaké míry a jestli vůbec jsou projekty propojeny. Rozhodování o zahájení, pokračování nebo ukončení projektů je prováděno na základě racionálních dat, nikoliv na základě emocí a podnikové politiky. (Rod & Levin, 2006)

## 1.4 Řízení projektů s projektovým portfoliem

Portfolia pomáhají manažerům dělat jasná rozhodnutí o tom, které projekty omezit a kolik projektů ponechat aktivními na základě analyzovaných dat. Jak bylo zmíněno výše, řízení projektů pomocí portfolia umožňuje omezit počet aktivních projektů. Čím nižší je číslo aktivních projektů, tím menší konkurenci mezi sebou mají projekty pro všechny zaměstnance. Zaměstnanci se mohou plně soustředit na nižší míru aktivních projektů a tím je dokončit rychleji. Tím se zvýší počet úspěšně dokončených projektů, což sníží stanovené množství projektů, které organizace potřebuje dosáhnout, aby mohla začít projekty nové viz *Obrázek 1*. (Rothman, 2011)

Obr. 1: Dynamický pohled přínosu řízení s projektovým portfoliem



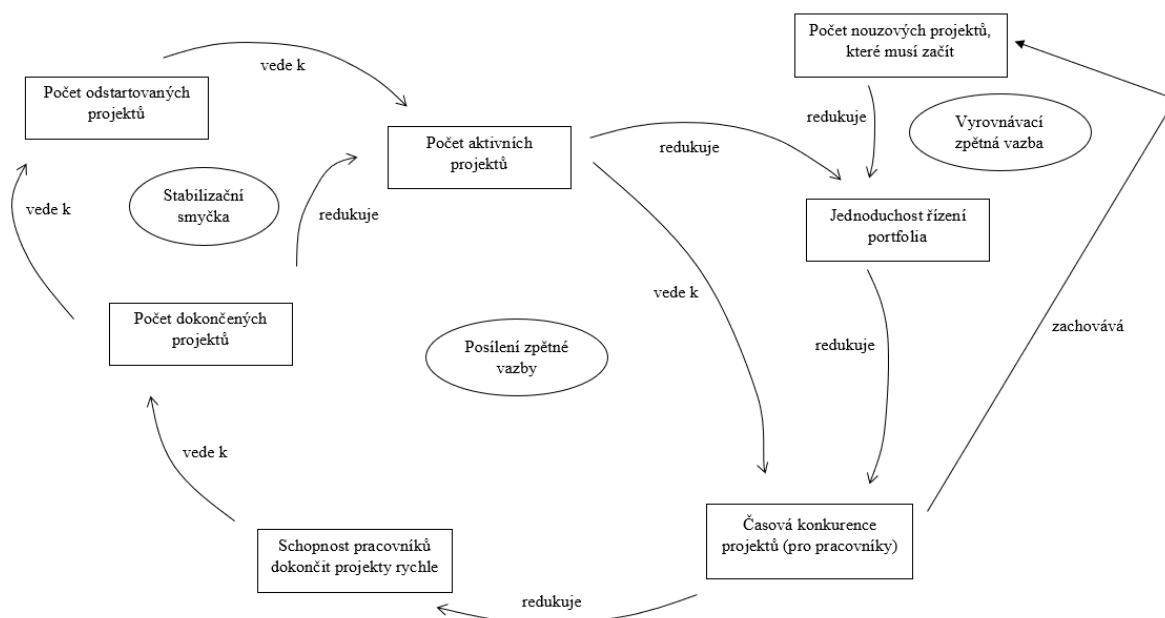
Zdroj: (Rothmann, 2011)

## 1.5 Řízení projektů bez projektového portfolia

Řízení bez portfolia nechává všechny se spoustou pochybností tím, že složitější a kritičtější rozhodnutí musí manažer provádět bez dostatečných dat. Vznikají technické problémy, jelikož pracovníci často hledají zkratky, které jim pomohou dokončit projekt, protože jim bylo přiděleno příliš práce, kterou nejsou schopni v zadaném časovém období splnit správně. Z hlediska organizačního vzniká kapacitní ztráta, protože manažeři a pracovníci v procesu nejsou schopni zlepšovat své schopnosti, jelikož jsou přetíženi množstvím práce, kterou musí vykonat. (Rothman, 2011).

Dle Rothman (2011), situace řízení bez portfolia může vypadat jako na *Obrázku 2*.

Obr. 2: Pohled řízení bez projektového portfolia



Zdroj: (Rothmann, 2011)

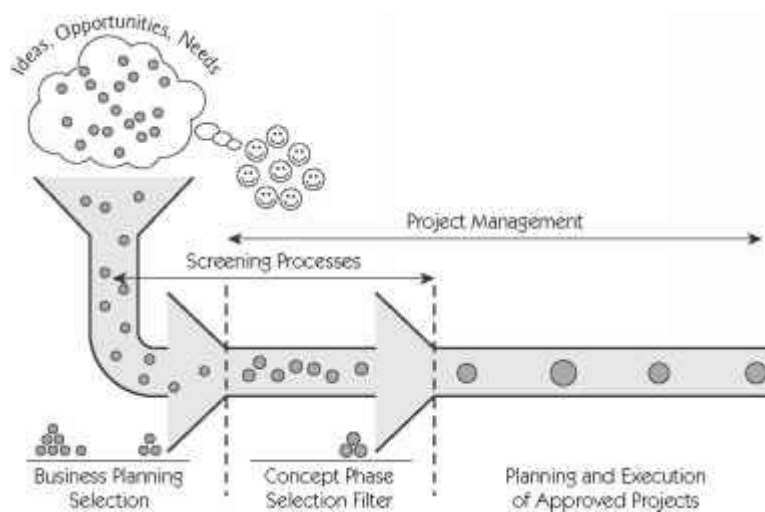
Řízením bez projektového portfolia vznikají nedostatky v rozhodování, které povedou k rozvrhové kolizi. Zároveň se pracovníci, kterým práce na projektech byla přidělena, mohou sami rozhodnout o pořadí projektů. Taková rozhodnutí se nemusí shodovat s představou vyššího managementu. Mohou se vyskytnout i projekty, které vyžadují v rámci časového plánování stejnou nebo podobnou dobu dokončení, čímž vzniká problém rozložení omezených, často i stejných zdrojů, které má podnik k dispozici (zaměstnanci, zařízení). Manažeři nemohou jasně vymezit, kteří pracovníci budou přiděleni k jednotlivým projektům, protože jsou všichni zahlceni krizemi, nouzovými

projekty a provozují multitasking. Pracovníci nejsou schopni efektivně a rychle dokončovat aktivní projekty. Naopak vzniká vyšší množství nedokončených projektů. Nouzové projekty produkují hodnotu, která do jisté míry uspokojí zákazníka, který nedostává v dostatečné podobě to, co požaduje (výstup nemá určité vlastnosti nebo jsou v něm značné technické nedostatky). (Rothman, 2011)

Autorka Rothman (2011) uvádí, že čím víc nedokončených projektů podnik má, tím je jeho organizovanost nižší. Zároveň je podnik rozpolcenější, což zvyšuje množství krizí a problémů, které jsou přehlíženy nebo neřešeny. Tyto krize mají za následek, že řízení projektů je daleko složitější a nedosahuje plánované hodnoty pro organizaci.

Další pohled na rozdíl mezi řízením projektů za pomoci projektového portfolia a bez něj nabízí Levine (2005), který se odkazuje na R. M. Widemana (2004). Tito autoři uvádějí, že na rozdíl životního cyklu projektu (fáze od schválení až po ukončení projektu) je životní cyklus projektového portfolia rozšířen o následující fáze, které znázorňuje Obr. 3. První fází je identifikace potřeb a příležitostí, které vstupují do procesu obchodního plánování, kde se provádí prvotní redukce záměrů. Výstupem je množství záměrů, které jsou reálné a mohly by být realizované. Tyto výstupy pokračují do fáze výběru nejlepší kombinace projektů v rámci portfolia. Výstupem této fáze je schválené portfolio projektů, které je posouvá do fáze plánování, realizace dalších fází, které jsou již shodné s řízením projektů. Všechny tyto fáze jsou popsány v rámci druhé kapitoly.

Obr. 3: První tři fáze životní cyklus projektového portfolia



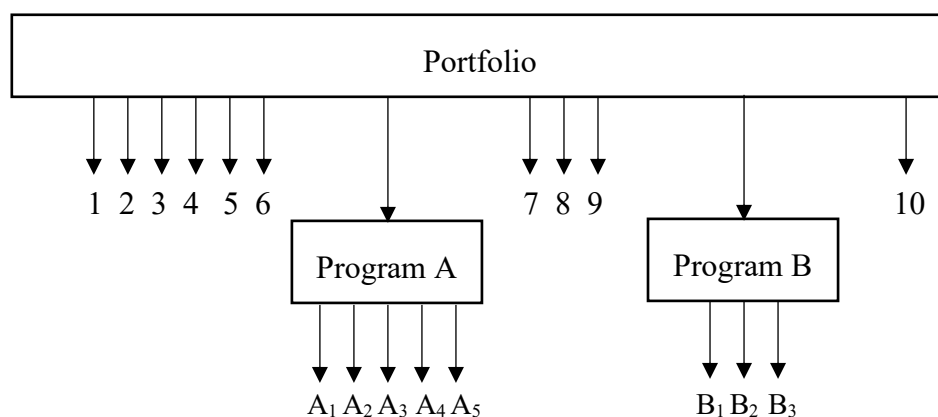
Zdroj: (Wideman, 2004)



## 1.6 Rozdíl portfolia, programu a projektu

Portfolio má dvě základní složky. První složkou jsou jednotlivé projekty, které jsou v rámci portfolia realizovány. Druhou složkou jsou tzv. programy. „Programy tvoří také soubory určitých projektů, které jsou však vzájemně závislé a směřují k dosažení stejného cíle.“ (Fotr a Souček, 2015) Organizace umožňuje dosáhnout vyšších přínosů respektováním závislosti jednotlivých projektů v programu než řízení portfolia nerespektující tuto závislost. Obr. 4 uvádí, že portfolio je složeno z několika nezávislých projektů a projektů seskupených do programů. (Fotr & Souček, 2015)

Obr. 4: Portfolio složené z programů a projektů



Zdroj: (Fotr a Souček, 2015)

Dvořák a Mareček (2017) doplňují, že se jedná o dlouhodobý horizont realizace a skladba projektů se bude časem měnit. Projekty se v průběhu času budou aktualizovat, doplňovat nebo rušit. Projektová portfolia mají, stejně jako programy a projekty, svůj životní cyklus. Tento cyklus je dlouhodobý, na rozdíl od projektů, které mají limitovanou dobu trvání. Portfolio může být uzavřeno, pokud bylo dosaženo úspěšného naplnění stanovených cílů, nebo pokud není požadováno či se může sloučit s jiným portfoliem. (Project Management Institute, 2017)

Zadání programu často bývá definováno jako dosažení strategického cíle nebo zásadního pokroku. Po stanovení cíle se poskládá sada projektů potřebných k dosažení požadovaného výsledku. Trojimperativ programu je nastaven s určitou mírou tolerance z důvodu vysoké pravděpodobnosti změn externího i interního prostředí organizace během doby realizace programu. (Dvořák & Mareček, 2017)

## 1.7 Procesní modely řízení portfolia projektů

Proces řízení portfolia projektů je členěn do několika fází, které tvoří sestavení (případně revize) firemní strategie, příprava a hodnocení projektů, tvorba projektového portfolia (a jeho optimalizace), realizace portfolia a hodnocení řízení výkonnosti portfolia. Tyto fáze budou podrobněji popsány v následujících kapitolách. Existují procesní modely, které tyto fáze ještě rozšiřují detailněji nebo modely, které tyto procesy rozšiřují o další fáze. (Dvořák & Mareček, 2017)

### 1.7.1 Procesní model Bible-Bivins

Autoři Bible a Bivins člení proces řízení portfolia do pěti fází, které na sebe navazují. První **strategická fáze** buď reviduje nebo vytváří strategii, která zahrnuje misi, vizi, strategické cíle. Z těch vyplývají kritéria pro hodnocení projektů a jejich výběr do portfolia. Strategická fáze představuje základní pilíř pro kvalitní řízení portfolia projektů, jelikož umožňuje hodnotit přínosy jednotlivých projektů i portfolia jako celku k realizaci podnikové strategie. (Dvořák & Mareček, 2017)

Druhou fází je **fáze prověřovací**. Tato fáze začíná tvorbou návrhů na potenciální projekty, u kterých lze předpokládat přínos k naplnění firemních strategických cílů. Prověřování a vyřazení probíhá až ve dvou krocích. Výsledkem prvního kroku jsou projekty s očekávaným přínosem. U těchto projektů se dále zpracovávají podrobnější soubory informací v podobě technickoekonomické studie a podnikatelského případu. V druhém kroku dochází k vytvoření užšího počtu přijatelných projektů. V této fázi jsou vyřazovány projekty s nevyhovujícím návrhem. Cílem této fáze je zredukovat rozsáhlé množství projektů na menší soubor projektů, které splňují stanovená kritéria. (Dvořák & Mareček, 2017)

Třetí fází je **stanovení portfolia projektů**, které maximalizuje přínosy pro firmu při respektování zdrojových a dalších omezení. „Předpokladem dosažení tohoto cíle je určení ohodnocení jednotlivých projektů vzhledem ke každému kritériu a stanovení celkového ohodnocení, tj. hodnoty těchto projektů.“ (Dvořák & Mareček, 2017, str. 18) K stanovení hodnot je možné využít nějakou z metod vícekritériálního hodnocení (pomocí skórovacích modelů). K tvorbě samotného portfolia lze využít optimalizačních modelů (stochastické nebo deterministické modely). Ke schválení portfolia lze využít metody scénářů. (Dvořák & Mareček, 2017)

Předposlední fází je fáze **implementace**. V této fázi se portfolio začíná realizovat postupným zahajováním jednotlivých projektů. Průběh těchto projektů je třeba pravidelně monitorovat a řídit s využitím nástrojů projektového řízení. Zároveň je potřeba monitorovat vývoj jednotlivých projektů ke vztahu naplnění strategických cílů. V případě odchylek aplikovat korekční akce. Pro tuto fázi je třeba vyměřit řídicí infrastrukturu. Definovat subjekty, jejich role a ukazatele měření výkonnosti. (Dvořák & Mareček, 2017)

Poslední fází je **evaluační fáze**, která slouží k vyhodnocení výkonnosti portfolio ve vztahu naplňování stanovené podnikové strategie a ke stanovení možných změn, které budou modifikovat portfolio. V této fázi dochází ke shromažďování hodnot ukazatelů výkonnosti za všechny projekty i za celé portfolio a porovnává se, jestli bylo dosaženo výsledků, které odpovídají očekávaným přínosům. Podstatnou součástí této fáze je zvážení a analýza dopadů případných změn strategie a cílů na strukturu portfolio (posouzení relevantnosti jednotlivých projektů k podnikové strategii). Na základě zjištěných dat dochází k modifikaci portfolio (vyřazení určitých projektů, zařazení jiných). (Dvořák & Mareček, 2017)

### 1.7.2 Procesní model CREOPM

Autoři Dvořák a Mareček (2017) představují model, který vytvořili Bayney a Chakravarti, jenž rozděluje proces řízení portfolio do šesti fází:

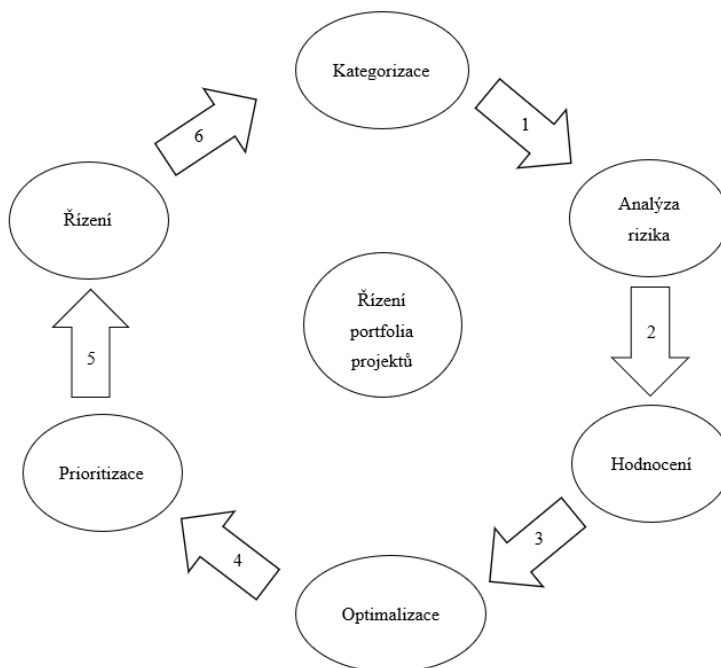
- **Kategorizace** – členění projektů, které se ucházejí o zařazení do portfolio, na projekty, které musí být realizovány, které podnik nechce realizovat a které může realizovat.
- **Analýza rizika** – cílem této fáze je identifikovat a analyzovat rizika, která jsou technického nebo operačního charakteru.
- **Hodnocení** – integrované hodnocení projektů a programů na základě hodnot zahrnujících přínosy, náklady, čas a riziko.
- **Optimalizace** – podstatou je stanovit takové portfolio projektů a programů, které maximalizuje hodnotu portfolio a zároveň respektuje omezující podmínky. Optimalizace může být buď na celopodnikové úrovni, na úrovni organizačních jednotek (divize) či na úrovni lokální (skupiny projektů). Pro optimalizaci, jak bylo výše zmíněno, lze využít deterministických nebo stochastických modelů. V této fázi se doporučuje uplatnit citlivostní analýzu v podobě určení efektivní

hranice, která umožňuje provádět změny optimálního portfolia při změně disponibilního objemu určitého zdroje.

- **Prioritizace** – v této fázi dochází ke stanovení priorit projektů a programů z hlediska časové realizace a k výběru projektů, které nejsou součástí optimálního portfolia, ale k realizaci připadají v úvahu při zvýšení disponibilních zdrojů. K prioritizaci se využívá metod vícekriteriálního rozhodování.
- **Řízení** – významnou součástí je management rizik, zdrojů a stakeholderů. Management rizik zahrnuje rizika ovlivnitelná (lze vytvořit opatření k odstranění nebo oslabení příčin) i neovlivnitelná (vytvoření opatření pro minimalizaci negativních dopadů). V rámci managementu zdrojů se jedná o alokaci disponibilních zdrojů na správné projekty ve správném čase. Stakeholdeři jsou klíčoví pro zlepšení projektů, portfolií a jejich kontinuální životaschopnost.

Tento model je cyklický, jelikož se opakují v průběhu času jednotlivé cykly, jak uvádí *Obr. 5*.

Obr. 5: Procesní model CREOPM



Zdroj: (Dvořák & Mareček, 2017)

## 2 Příprava a tvorba projektového portfolia

Tato kapitola je zaměřena na rozpracování první fáze řízení portfolia projektů. Nejdříve je potřeba definovat strategii podniku a podrobně ji rozepsat do strategických cílů. Následně se pomocí několika metod definuje široké množství návrhů a námětů, jak dosáhnout naplnění strategických cílů. Ze schválených námětů se za pomoci vypracování business case vytvoří jednotlivé projekty. V závěrečné etapě této fáze dojde k protřídění všech projektů a eliminaci nevyhovujících nebo podstatně požadavky nesplňujících projektů.

### 2.1 Strategie

Znalost podnikové strategie, jak bylo výše zmíněno, je základní předpoklad pro tvorbu portfolia projektů. Před tvorbou strategie je potřeba vytvořit strategické cíle. Tyto cíle detailněji rozpracovávají vizi podniku pomocí metody SMART a konkrétně určují, čeho chce podnik dosáhnout za stanovené období. Tyto cíle by měli zpřesnit vizi podniku v měřitelných, dlouhodobě předpokládaných výsledcích, které upokojí požadavky a očekávání stakeholderů. Strategické cíle se obvykle stanovují pro oblast finanční výkonnosti, růstu podniku, pozice na trhu, výzkumu, vývoje a úrovně technologie i investic. Dalšími oblastmi jsou oblasti sociální, zaměstnanců, implementace informačních systémů, ale taky ochrana životního prostředí a ochrana zdraví. (Fotr & Souček, 2015)

#### 2.1.1 Tvorba strategie

Firemní strategie je zpracována na základě zpracovaných strategických cílů. „Strategiemi se označují rozhodující akce, které hodlá organizace v plánovacím období podniknout pro naplnění strategických cílů.“ (Fotr a Souček, 2015, s. 45) Zvolená strategie se stává základem pro zpracování strategického plánu. Zpracování strategie je možné rozdělit do pěti fází. Nejdříve je potřeba získat informace o možném rozvoji firmy včetně interní analýzy podniku a jeho podnikatelského prostředí. Další fází je rozpracování vize a stanovení dílčích dlouhodobých strategických cílů, které vychází z vize. Třetí fází je příprava firemní strategie, včetně volby kritérií hodnocení variant, které měří stupeň plnění strategických cílů. Čtvrtou fází je hodnocení variant strategických a volba

k realizace. Poslední fází je zpracování strategie, která slouží jako základ pro zpracování strategického plánu. (Fotr & Souček, 2015)

### **2.1.2 Hodnocení a výběr strategie**

Hodnocení variant je složitý proces, pro který se využívá zkušenosti, znalosti hodnotitelů a počítačových modelů, které je možné využít pro zjištění dopadů strategických variant na některé kvantitativní ukazatele výkonnosti podniku. Tento proces by měl splňovat stejnou míru podrobnosti jako zpracování jednotlivých variant strategie. Měl by mít jasný soubor kritérií, který je kombinací kvalitativních a kvantitativních kritérií. Dále má mít specifikovaný soubor omezení. V poslední řadě by měla být hodnocena každá varianta ve všech scénářích s respektováním hranice přijatelného rizika. (Fotr & Souček, 2015)

Využití scénářů může sloužit jako nástroj ke stanovení a hodnocení míry flexibility a robustnosti jednotlivých variant. Pokud se výsledky varianty v jednotlivých scénářích příliš neliší, jedná se o robustní variantu. Nízká robustnost, která je spojená se značnou odlišností scénářů, může být důvodem k odmítnutí dané varianty. (Fotr & Souček, 2015)

Flexibilita je schopnost pružné reakce a přizpůsobení dané varianty strategie na změnu podnikatelského okolí v souladu s jiným scénářem, při kterém by byla daná varianta výhodná. Posledním ukazatelem, který se stanovuje, je míra velikosti rizika a hranice jeho přípustnosti. Hodnocení a výběr varianty strategie lze provádět expertně nebo za pomoci metody vícekriteriálního hodnocení variant. (Fotr & Souček, 2015)

## **2.2 Generování námětů na projekty**

Náměty na projekty mohou vznikat na základě působení externích i interních faktorů. Mezi externí faktory se řadí poptávka po určitých produktech a službách, vývoj nových výrobků a technologií, možnost čerpání ze zdrojů EU (investiční pobídky, různé typy programů), legislativní požadavky aj. Mezi interní faktory se řadí naplňování strategických cílů organizace, dosahování nákladových úspor, efektivnější využití omezených zdrojů, obnova technologií a majetku, snížení negativního vlivu na životní prostředí aj. (Fotr & Souček, 2015)

### **2.2.1 Idea management**

Idea management poskytuje návody na efektivní získávání, zpracování a vyhodnocování námětů na nové projekty. Zdrojem těchto námětů mohou být všichni pracovníci

organizace. Fotr a Souček (2015) uvádí, že se obvykle jedná o pracovníky rozvojových útvarů a pracovníků provozu. Specifické postavení zde mají manažeři vrcholové úrovně, kteří mohou na základě znalosti strategických cílů a operací generovat náměty na projekty, které plně odpovídají potřebám podniku a mají vyšší pravděpodobnost organizace. (Fotr a Souček, 2015)

Fotr a Souček (2015) dále definují základy idea managementu:

- pracovníci na všech úrovních řízení (které se zapojují do daného procesu) mají možnost podávat návrh na změnu, inovaci nebo na nový produkt,
- všechny návrhy jsou poslány do centrálního sběrného místa (většinou pomocí centrálního e-mailu nebo elektronického formuláře),
- k jakýmkoliv návrhům je možnost přidávat připomínky a doporučení z různých oblastí (finanční, právní, aj.),
- určení jednoho pracovníka, který bude odpovědný za hodnocení návrhů i rozhodování o formě jejich využití, včetně zamítnutí,
- stanovení jasných pravidel pro tok návrhů podnikem včetně konkrétních termínů pro podávání připomínek a hodnocení návrhů,
- vytvoření motivujícího klima, aby se do generování námětů zapojil co nejširší kolektiv pracovníků z různých úrovní řízení,
- začlenění idea managementu do projektového řízení a procesu řízení portfolia.

Autoři Dvořák, Répal a Mareček (2011) člení idea management do pěti fází. V této kapitole jsou však popsány pouze první tři, jelikož zbylé dvě kapitoly spadají více do řízení portfolia projektů jako takového. První fází je vznik ideje, při které se generují nové nápady. K získání nápadů se kromě individuálního sběru námětů využívají i skupinové metody (skupinový workshop, Delfská metoda, brainstorming, brainwriting aj.). Další fází je zachycení ideje ve strukturovaném stavu s možností evidence a fungováním podpory pro sdílení informací mezi relevantními pracovníky, aby bylo umožněno jednotlivé nápady srovnávat. Třetí fází autoři definují jako nejdůležitější část celého procesu vyhodnocení ideje. Autoři dále definují oblasti, které mají být zajištěny za pomoci podpory automatizovaných nástrojů:

- Definice bodů hodnocení, kterými musí celý nápad projít (finanční, technické, definice rizik).

- Workflow, který zpřehlední komunikaci nápadů mezi hodnotiteli. Cílem je zajistit trasovatelnost pohybu nápadů v systému a interakce mezi původním zadavatelem a hodnotitelem.
- Zajištění elektronické struktury pro zadávání a evidenci finančních veličin nápadů (plánované náklady, podpora výpočtu finančních metod), aj. (Dvořák, Répal, & Mareček, 2011)

Idea management doplňuje v závěru fáze implementace ideje a fáze monitoringu implementované ideje. (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

### 2.3 Business case management

„Smyslem business case je pak poskytnout rozbor ideje v takovém detailu, kdy už budete schopni na základě objektivních dat rozhodnout o definitivním schválení, či zamítnutí investiční akce – projektu.“ (Dvořák, Répal & Mareček, 2011, s. 64) Business case je podstatnou součástí rozhodovacího procesu každého podniku při spuštění nových projektů. Podle autorů Dvořák, Répal a Mareček (2011) by business case měl obsahovat následující:

1. **Základní popis problematiky návrhu** – stručný popis obsahu výstupu potenciálního projektu.
2. **Vazba na definované cíle organizace** – popis vazby projektu na strategické cíle.
3. **Přínosy návrhu** – popis vlivu na klíčové ukazatele výkonnosti organizace (úspora nákladů, zvýšení efektivity, růst tržeb, posílení tržní pozice, aj).
4. **Rozsah** – definice celkového rozsahu projektu v oblastech časové, technologické a nákladové.
5. **Omezení a předpoklady** – popis interních a externích faktorů, které mohou ovlivnit realizaci (pozice na trhu, know-how, lidské zdroje apod.).
6. **Související realizované akce** – určení všech vazeb na stávající aktivní projekty. Detailní definice rozpočtových vazeb a vazeb spojených lidskými zdroji pro jejich řízení a monitoring.
7. **Analýza nákladů a výnosů** – zpracování cost/benefit analýzy včetně nefinančních benefitů zavedených v organizaci (zvýšení prestiže organizace, zvýšení spokojenosti zaměstnanců nebo zákazníka).
8. **Plán rizik** – identifikace, kategorizace ohodnocení hlavních rizik projektů a plán jejich eliminace.



## 9. Závěr a doporučení – stručná rekapitulace celého návrhu a klíčové aspekty.

Hodnocení investic probíhá ve dvou rovinách. První rovinou je finanční oblast, ve které se v praxi využívá metoda čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, analýza doby návratnosti a metoda přidané hodnoty. Druhou rovinou je kvalitativní rovina v rámci, které se investice posuzují z vícekritériálního hlediska. (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

Metoda čisté současné hodnoty umožňuje popsat peněžní toky v diskontovaných cenách. Výhodou je, že dokáže přenést budoucí příjmy do aktuálních cen. Nevýhodou této varianty hodnocení nemožnost zakomponování nefinančních přínosů do hodnocení investice. (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

Vyšší výnosové procento sleduje výši trvalého ročního výnosu vložených prostředků po dobu životnosti investice. Výhodou je, že pracuje s procentní výkonností, se kterou lze pracovat v dalším finančním řízení. Nejednoznačnost výsledku je hlavní nevýhodou této metody. Pokud má výpočet několik možných řešení, vzniká potřeba modifikovat výpočet pro zohlednění rizik. (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

Návratnost investice ukazuje, za jak dlouho se podniku vrátí vynaložené prostředky do investice. Výhodou je možnost srovnávání investic různých rozsahů. Doba návratnosti určuje, za jak dlouho se organizaci vrátí vynaložené peněžní prostředky na investici. Nevýhodou této metody je, že nereflexuje děj v průběhu doby návratnosti investice. (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

Analýza přidané hodnoty popisuje skutečný ekonomický výkon organizace. Hlavní myšlenkou této metody je, že investice musí přinášet víc než náklady na kapitál. Jedná se o tokovou veličinu, kdy pomocí ceny kapitálu jsou zohledněna rizika investic. Vypočítá se jako rozdíl čistého provozního zisku a nákladů investovaného kapitálu. (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

### 2.4 Specifické rysy portfolia projektů

Na fázi přípravy portfolia navazuje fáze tvorby portfolia. Výsledkem této fáze by mělo být portfolio, jehož implementace výrazně přispěje k plnění strategických cílů a strategie firmy.

Tvorba portfolia vykazuje určité společné rysy. Základem je seskupit projekty do jednotlivých kategorií. Toto rozdělení přispívá k jeho vyváženosti. Tvorba portfolia

sleduje více cílů. Jejich dosažení je vyjádřeno pomocí jednotlivých kritérií, které se dělí na kvalitativní a kvantitativní. (Fotr & Souček, 2015)

Dalším rysem je rizikovitost, která je pojená s nejistotou některých veličin. Tato nejistota ovlivňuje, jestli projekt bude úspěšný. Nejistota se především týká dopadů projektů vzhledem k jednotlivým kritériím, ale nejistá může být i náročnost projektu na velikost disponibilních zdrojů. (Fotr & Souček, 2015)

Zdroje potřebné pro realizaci projektů jsou často omezené (finanční prostředky, počty pracovníků potřebné kvalifikace, zdroje vzácných surovin). Proto organizace nezvládne realizovat všechny své projekty. Omezenost zdrojů vyžaduje, aby se projekty nehodnotily izolovaně, jelikož přijetí jednoho projektu snižuje disponibilní zdroje pro další projekty. Omezenost zdrojů zároveň vyvolává potřebu využít optimalizačních nástrojů, v důsledku, kterých podnik dosáhne portfolia projektů, které maximalizuje jeho celkovou hodnotu. (Fotr & Souček, 2015)

Posledním společným rysem může být závislost projektů, které se uchází o zařazení do portfolia projektů. Závislost může být statistického charakteru, která je vyjádřena přímou nebo nepřímou závislostí vyjádřenou korelačními koeficienty dvojic projektů. Závislost může mít taky podobu funkční, kdy projekt bude do portfolia zařazen pouze v případě, že tam bude zařazen také jiný určitý projekt. (Fotr & Souček, 2015)

## 2.5 Cíle tvorby portfolia projektů

Cíle tvorby portfolia projektů se shodují s cíli řízení portfolia projektů popsaných v kapitole 1.2 **Cíle řízení portfolia** projektů této práce. Vzhledem k tomu, že je tvorba portfolia klíčovým nástrojem pro realizaci firemní strategie je třeba upozornit na dva přístupy k jeho tvorbě: V prvním případě je třeba se vyhnout nízké racionalitě a nízké transparentnosti procesu. Tento problém se projevuje tím, že se v minimální míře zvažují zdrojové náročnosti jednotlivých projektů, jejich přínosy pro organizaci, rizika a vzájemné závislosti. Místo toho se prosazují lokální zájmy tzv. na sílu. Tento problém lze snížit naplněním jednotlivých cílů pro tvorbu portfolia a respektováním omezenosti zdrojů. (Fotr & Souček, 2015)

Systemový přístup je druhým přístupem, který zahrnuje centralizaci rozhodování o tvorbě portfolia. Pro tento přístup je zásadní naplnit strategii organizace a maximalizovat příjmy

podniku, nikoliv maximalizovat přínosy pro určité jednotky podniku. Při kategorizaci projektů se jedná o odlišné typy projektů, obvykle ne o projekty určitých firemních jednotek. Optimalizací portfolií jednotlivých oddělení podniku nebude dosaženo optimální celofiremní portfolio. (Fotr & Souček, 2015)

## 2.6 Členění souboru projektů do kategorií

Rozčlenění souboru projektů do jednotlivých kategorií může sloužit k dosažení vyváženosti portfolia z různých typů projektů. Například se může jednat o rozdělení na projekty dlouhodobé a krátkodobé, značně rizikové a málo rizikové, projekty inovační atd. Tato podpora vyváženosti umožňuje alespoň orientačně alokovat příslušné firemní zdroje (zejména finanční prostředky). (Fotr & Souček, 2015)

Z hlediska obecné kategorizace lze podle Kmotra a Součka, 2015 členit projekty na:

- Soubor vyráběných výrobků nebo poskytování služeb a jejich rozšiřování – do této kategorie padá zavádění zcela nových produktů (na základě vlastního výzkumu a vývoje) nebo inovace současných produktů a služeb.
- Výzkum a vývoj nových produktů a nových technologií – rozšíření výrobních portfolií nebo naha dosažení vyšší výkonosti nebo efektivity (úpory nákladů).
- Zvýšení objemu produkce stávajících výrobků rozšířením kapacit
- Projekty orientované na nákladové úpory výroby či distribuce výrobků a služeb – optimalizace rozmístění skladů sledující úporu dopravních nákladů
- Obnovovací projekty – projekty zahrnující náhradu či modernizaci výrobních zařízení a infrastrukturních objektů vlivem fyzického stavu nebo konce životnosti.
- Mandatorní projekty – projekty zaměřené na zvýšení ochranu životního prostředí, zvýšení bezpečnosti práce, plnění norem ISO apod.

Obecná kategorizace může být určitým základem pro specifickou firemní kategorizaci v závislosti na charakteru těchto firem. Může se jednat o specifikaci dle odvětví, ve kterých podnik působí (průmysl, energetika, zdravotnictví), nebo podle geografického určení příslušné produkce (EU, Jižní Amerika, USA, Čína, Ruko, Švýcarsko). Specifičnost kategorizace projektů by měla vycházet z cílů firmy, její odvětvové nebo oborové příslušnosti, z jejího organizačního uspořádání a měla by být konzistentní se strategickým plánem. (Fotr & Souček, 2015)

Kategorizace projektů by měla podporovat naplnění dvou cílů. Prvním je koncipování modelů a eliminačních kritérií využívaných pro eliminaci nevhodných projektů a seskládání finálního portfolia. Tyto modely jsou z části obecné (nezávislé na typu projektu) a specifické (pro určité kategorie projektů). Druhým cílem je vyváženost vytvořeného portfolia. Zde může být nástrojem, který podpoří dosažení vyváženosti, předběžná alokace omezených zdrojů. Tato alokace je korigována při tvorbě portfolia, konkrétně výběrem ze souboru kandidátských projektů. (Fotr & Souček, 2015)

## **2.7 Optimalizace portfolia projektů**

Optimalizace portfolia neznamena vybrat maximální počet projektů, ale vybrat správné projekty pro dosažení cílů organizace při daných omezeních. Mezi základní omezení, podle kterých se optimalizují portfolia, patří náklady a zdroje. Optimalizace podle nákladů znamená dosažení maximálního užitku pro organizaci při omezení finančních prostředků, které podnik může do projektů investovat. Druhým velkým omezením jsou lidské zdroje, které jsou omezeny kromě finančních prostředků i dostupností jednotlivých pracovníků. Optimalizace portfolia podle zdrojů znamená dosažení maximální hodnoty portfolia při dané dostupnosti kapacit zdrojů. Souhrnně lze tedy říct, že optimalizace portfolia znamená dosažení maximální hodnoty pro organizaci při daných finančních prostředcích a dané dostupnosti kapacit zdrojů. Mezi další omezení lze řadit omezení politická, geografická, technologická apod. (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

### **2.7.1 Analýza nákladů**

Nákladová omezení se stanovují podle strategie, kterou chce podnik realizací portfolia naplnit. Nejčastějším cílem je minimalizace nákladů, avšak lze uplatnit i maximalizace čisté současné hodnoty, tržeb, zisku atd. Analyzovat projekty lze podle jednoho kritéria (celkový rozpočet nákladů), tak i pře druhové členění nákladů (kapitálové, operativní). (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

V rámci analýzy nákladů lze z portfolia vyřadit projekty na základě velikosti jejich priority. Vyšší priority dostávají projekty významné a méně nákladné, na rozdíl od méně významných, a naopak drahých projektů. Stropem je celkový rozpočet na portfolio a projekty, které jsou na konci prioritního seznamu a nevejdou se do celkového rozpočtu, budou z portfolia vyřazeny. Dalším způsobem, jak lze projekty z portfolia vyřadit, je na základě zvilosti (provázanost projektů). Po vynucení zvilosti lze zajistit, aby v portfoliu

nebyly projekty, které se navzájem vylučují. Naopak do portfolia budou zařazeny projekty, které jsou navzájem zavilé. Poslední možností je manuální zásah, kterým lze vybraný projekt buď do portfolia přidat nebo jej odebrat. Tuto možnost podniky využívají zejména v situacích, kdy méně prioritní a nákladný projekt musí být podniknut z pohledu strategie organizace. Může se jednat o obnovovací projekt, kdy je třeba modernizovat nebo vyměnit stroje, který vyžaduje vysoké náklady na provoz ve stavu ke konci životnosti. (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

Toto modelování neprobíhá jednorázově, naopak se sestavuje více možných variant, které se mezi sebou porovnávají, a nakonec se zvolí ten, který nejvíce splňuje očekávání organizace. Na konci procesu analýzy nákladů by se měla výsledná struktura portfolia potvrdit, aby došlo k posunu v rámci procesu. Vyřazené projekty budou zastaveny a u zvolených projektů buď dojde k analýze zdrojů nebo potvrzené projekty budou posunuty do fáze plánování. (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

### **2.7.2 Analýza zdrojů**

Zdroje zpravidla představují úzké místo v organizaci, narozdíl od finančních prostředků, které lze v krátké době navýšit například úvěrem nebo vkladem společníků. Během analýzy zdrojů je zapotřebí vzít v potaz již běžící projekty, jelikož čerpají kapacity zdrojů a tím snižují dostupnost pro nové záměry. Proto modelování portfolia vzhledem k dostupnosti kapacit je často spojeno s modelováním změn ve fondu zdrojů, ať už se jedná o navýšení interních zdrojů nebo zajištění externích zdrojů. (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

Analýza zdrojů představuje postupnou alokaci disponibilních zdrojů od projektů s nejvyšší prioritou směrem k projektům s nižší prioritou až do dosažení hranice kapacit zdrojů. Projekty, které se nevejdou do této kapacity, budou následně vyřazeny. Pro modelování struktury portfolia v rámci této analýzy jsou k využití stejné možnosti jako u analýzy nákladů. Navíc jsou zde na výběr i nové volby. Konkrétně se jedná o posun zahájení projektu a přidání zdrojů. (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

Posun zahájení projektu řeší problém přetlaku, který zpravidla začíná na začátku období. Častým důvodem pro snahu začít všechny projekty na začátku období představuje nejistota pohybu trhu a změn v organizaci. Při posunu projektu se mohou na projekt uvolnit zdroje z probíhajícího projektu, u kterého se předpokládá, že bude včas úspěšně

dokončen. Tímto způsobem se nemusí navyšovat hodnota nákladových omezení (tedy celkového rozpočtu na realizaci portfolia). (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

Zajištění dodatečných zdrojů (přidání finančních prostředků) znamená navýšení nákladů na celé portfolio. Pro analýzu zdrojů to představuje navýšení finančních prostředků pro navýšení kapacit pracovníků. V rámci interních zdrojů se jedná o pracovníky, kteří zůstanou v organizaci po vyřešení aktuálního problému až do konce analyzovaného období. Externí zdroje jsou k vyřešení akutních problémů, který nastal při stávajících kapacitách. Po vyřešení problému jsou zdroje uvolněny. (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

Stejně jako u analýzy nákladů se vytvoří více modelů, které se navzájem srovnávají, a následně se vybere jedna varianta. Výstupem této fáze je skupina projektů, která má schválené datum zahájení a dokončení. Stanovením těchto datumů lze v pozdější fázi porovnávat skutečný stav vůči stavu plánovanému a následné zjišťování odchylek. Dále je součástí výstupu datum a výsledek analýzy nákladů. Tento parametr popisuje stav projektu po nákladové analýze. Uvádí se, jaké projekty jsou do portfolia zařazeny, které jsou naopak vyřazeny apod. Na závěr se uvádí datum a výsledek analýzy zdrojů, který uvádí stav portfolia po druhém kole analýzy. (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

### **2.7.3 Riziko portfolia**

Organizace by se měla snažit dospět k takovému portfoliu, aby bylo co nejméně rizikové a hodnota portfolia byla co nejvyšší. Přesto nelze současně maximalizovat hodnotu portfolia a minimalizovat jeho riziko. Existují tři způsoby ke zvažování rizika při tvorbě portfolia. Prvním způsobem je rozdělení pravděpodobnosti kritéria a jeho statistické charakteristiky. Jedná se o střední hodnotu, směrodatnou odchylku a variační koeficient. Předpokladem je znalost těchto charakteristik pro jednotlivé projekty (určených buď pomocí pravděpodobnostních stromů nebo simulace Monte Carlo). Druhým způsobem je stanovení pravděpodobnosti úspěchů – pravděpodobnost technické a komerční úspěšnosti. Třetím způsobem je stanovení rizika portfolia za pomoci několika kategorií rizikovosti projektů, které jsou popsány kvalitativně (např. označení zanedbatelné, malé, střední, velké, a zvláště velké riziko) a ke každé kategorii je přiřazen určitý počet bodů ze zvolené bodové stupnice. (Fotr & Souček, 2015)

Náročnost zmíněných metod pro začlenění rizika je rozdílná, stejně jako hodnota výstupu v podobě informací pro finální tvorbu portfolia. Nejnáročnější přístup je zcela

kvantitativní způsob, který přináší zároveň nejcennější informace, jelikož porovnává korelovanost projektů se zapojením čisté současné hodnoty. Na druhou stranu za nejméně náročný se považuje přístup založený na kategoriích rizikivosti projektů. (Fotr & Souček, 2015)

## **2.8 Tvorba finálního portfolia**

Finální tvorba portfolia probíhá několika fázovým interakčním postupem založeným na komunikaci s relevantními stakeholdery na základně provedených analýz. Výhodiskem diskuzí mohou být dodatečné nároky na změnu portfolia (ať už se jedná o zařazení nebo vyřazení určitých projektů). Důvodem těchto nároků a změn může podle autorů Fotra a Součka (2015):

- Změna vlastnické struktury podniku, která je příčinou změny podnikové strategie, která je základem pro tvorbu portfolia projektů.
- Podstatná a náhlá změna podnikatelského okolí organizace. Tato změna si může vynutit odložení, případně zrušení určitých projektů a potřebu zařazení jiných projektů.
- Přehodnocení určitých projektů považovaných za mandatorní, přičemž mandatorní projekty nemusí plynout jen z legislativních důvodů, ale i z naplnění určitých smluvních závazků, ze kterých je možné odstoupit, pokud přivedou negativní dopady.
- Tlak na zařazení určitého projektu do portfolia kvůli jeho strategickému významu. V ten moment je třeba zjistit, jestli kategorie projektů, kam daný projekt spadá, obsahuje pro projekt podstatná kritéria. V případě rozšíření kritérií je potřeba provést novou aktualizovanou optimalizaci portfolia a rozhodnout o zařazení projektu na základě výsledků jednotlivých analýz.
- Změna disponibilních zdrojů například kvůli nížení kapitálového rozpočtu nebo jiného omezeného zdroje. Vyřazený by měly být ty projekty, které způsobí co nejmenší pokles hodnoty a přínosů portfolia.

O finálním ložení portfolia rozhoduje příslušný vrcholový orgán společnosti, tedy rozhoduje o tom, které projekty budou zamítnuty, které budou odloženy (v případě získání dodatečných zdrojů nebo předčasného ukončení některých projektů se mohou ucházet o financování) a které projekty získají financování a budou zařazený do

celopodnikového portfolia. Pro tyto projekty se následně připravuje plán realizace. (Fotr & Souček, 2015)

## 2.9 Implementace řízení portfolia projektů

Systémy řízení portfolia projektů jsou v podnicích, výzkumných institucích a dalších typech organizací zavedeny různou mírou. Podle rozsahu využívání principů řízení portfolia lze organizace rozdělit na tyto kategorie (Fotr & Souček, 2015):

- 1) **Není ucelený přístup k řízení projektů** – projekty jsou řízeny individuálně, firma nemá jasnou strategii ani definované cíle. Podniky v této kategorii mají obvykle zpracovaný plán investic na roční bázi, mají vypracovanou metodiku pro hodnocení projektu, ale mají nejednotně používané ukazatele a podmínky pro výpočet. U podniků není běžné využívat post implementační analýzy a v poslední řadě u těchto podniků existuje investiční útvar, který zajišťuje realizaci projektů.
- 2) **Individuální řízení projektů** – podnik má vypracovaný strategický plán a stanoveny strategické cíle. V rámci stanoveného a schváleného investičního plánu jsou projekty řízeny spíše individuálně. Jednou až dvakrát ročně se provádí hodnocení. Stejně jako podniky v první kategorii, podniky mají investiční plán zpracovaný na roční bázi a mají vypracovanou metodiku pro hodnocení projektů, kde tentokrát používané ukazatele a podmínky mohou být nejednotné. Podniky v této kategorii obvykle využívají post implementační analýzy a jejich rozvojové a investiční útvary jsou odpovědné za přípravu a realizaci projektů.
- 3) **Organizace má zaveden vlastní systém tvorby a řízení portfolia projektů** – projekty jsou vázané na strategický plán a jeho cíle. Z pohledu optimalizace portfolia projektů je investiční plán, případně plán výzkumu a vývoje, pravidelně hodnocen. Investiční plán je stanoven na střednědobé bázi (1 až 3 roky). Podnik má zpracovanou metodiku hodnocení projektů, ve které jsou podmínky pro výpočet ukazatelů pro všechny projekty shodné a vycházejí ze stejných předpokladů. Zároveň podnik plně využívá post-implementační analýzy. V poslední řadě mají podniky v této kategorii zřízenou projektovou kancelář, prostřednictvím které jsou všechny projekty koordinovány. (Fotr & Souček, 2015)



### 2.9.1 Postup zavedení vlastní implementace systému tvorby a řízení portfolia

Podle autorů Fotra a Součka (2015) lze systém implementace tvorby a řízení portfolia uplatnit za využití následujících čtyř etap. První etapa, kterou autoři nazývají **definice požadavků na řízení portfolia projektů**, je velmi podobná klasickému projektovému řízení. Nejdříve je třeba zajistit dostatečnou podporu klíčových manažerů uvnitř podniku a předpokládaných uživatelů systému. Dále je třeba jmenovat pracovní tým a přidělit odpovídající kompetence. Následně uskutečnit úvodní setkání týmu, po kterém se provede rešerše činností, zkušeností s funkčními systémy řízení portfolia projektů, provedení benchmarkingové analýzy s ostatními organizacemi s funkčně zavedeným systémem a provedení auditu. Na základě výstupů analýz se definují systému správy požadavky, navrhuje se soubor kritérií hodnocení projektů a způsob stanovení jejich hodnot a poté se připravuje detailní plán práce. (Fotr & Souček, 2015)

Ještě před fází samotné implementace projektového portfolia je třeba nejdříve provést zhodnocení současných projektů. „První krok v novém PPM procesu je zhodnotit současné projektové portfolio. Existující, nesouvisející, nadbytečné, nepřínosné projekty budou ukončeny, aby uvolnily zdroje pro lepší příležitosti.“ Levine (2005) Ve většině případů má podnik portfolio projektů, i když je tak nenazývá. Důvodem, proč se zaměřit na evaluaci současného portfolia, může být fakt, že podnik v zásobníku projektů má projekty, které nikdy neměly být schváleny, nebo projekty ve fázi realizace, které podniku nepřinášejí očekávané přínosy. Zhodnocení portfolia probíhá ve dvou dimenzích. První je vyhodnocení samotných projektů (využití nákladů, rozložení v čase, náklady, porovnání plánovaného a současného stavu aj.). Druhou dimenzí je vyhodnocení projektů vůči kritériím, vůči kterým byl projekt vybrán. Nejčastěji se odpovídá na otázky, jestli je projekt stále v souladu se strategií a strategickými cíli, jestli jeho výstupy jsou dodány v požadované kvalitě nebo jestli se nezvýšil markantně podíl konkurence na trhu. Podstatným krokem je určit rozhodovací kritéria, minimální přípustnou mez a vyjasnit odpovědnosti za rozhodování. (Levine, 2005)

Druhá etapa souvisí s **tvorbou portfolia projektů** od analýzy, jak bude řízení portfolia projektů fungovat, až po projednání nově navrženého systému se všemi zainteresovanými stranami v rámci organizace a definici IT prostředí pro sběr potřebných dat. Do této etapy je třeba zapojit vrcholový management, který systém a kritéria hodnocení schvaluje. (Fotr & Souček, 2015) Proces zapojení navržených projektů do systému by měl být

standardizován. Zároveň by si podnik měl stanovit optimální a maximální velikost portfolia ještě před rozhodovacím procesem. (Levine, 2005)

Do třetí etapy, zvané **koncipování a zkušební zavedení systému řízení portfolia**, patří sběr dat souvisejících s portfoliem projektů za využití počítačového programového vybavení. Poté se udělá revize projektů v souladu s přípravou provedenou v rámci druhé etapy. Na základě výstupů se zavede zkušební verzi portfolia, rozhodovacích kroků a IT podpory. Dále se prověří dopady zavedení procesů a provedou se závěrečná vyhodnocení a revize portfolia projektů. Nakonec se představí implementační plán vrcholovému managementu. (Fotr & Souček, 2015)

Poslední fázi tvoří samotné **zavedení systému řízení portfolia a jeho zlepšování**. Na začátku této fáze je třeba ustanovit portfolio manažera nebo projektovou kancelář a zajistit podporu vrcholového vedení. Poté se připravuje dokumentace v přijatelném formátu, provádí se vnitřní marketing za účelem zjištění účelnosti fungování systému řízení portfolia. Poté se provede školení zainteresovaných zaměstnanců (zaměstnanců projektové kanceláře, pracovníků ze spolupracujících úseků). Z hlediska procesů se zahrnují rozpracované projekty do procesu řízení portfolia a zjišťuje se funkčnost rozhodovacích kroků v souladu s pravidly odsouhlasenými vrcholovým managementem. Dále probíhá revize portfolia a procesu alokace zdrojů. V poslední řadě se zajišťuje nepřetržitá kontrola a zlepšování portfolia. Při realizaci je nezbytné konstantně prověřovat funkčnost a efektivnost systému. (Fotr & Souček, 2015)

Dalším přístupem je pojmout implementaci projektového portfolia jakožto samostatný projekt. Podle autora Levine (2005) mezi zásadní části implementace portfolia jakožto projektu řadí:

- připravit a schválit projektovou chartu,
- připravit a distribuovat projektový plán,
- připravit matici odpovědnosti (RASCI) a vyjasnit všechny role,
- rozvíjet PPM procesy,
- vybrat podpůrné nástroje a integrovat je spolu se současnými nástroji,
- provést orientované školení,
- poskytnout mentoring a provádět implementační audity,
- začít pilotovat a expandovat portfolia.

## 2.10 Řízení projektového portfolia

Pro fázi řízení portfolia projektů je charakteristické, že se jednotlivé projekty nacházejí v různých fázích realizace. V portfoliu se nachází projekty, které jsou krátce po zahájení, jiné jsou v různých stupních rozpracovanosti a část projektů je blízko dokončení nebo již byly dokončeny. Pro dosažení žádoucí výkonnosti portfolia je dle autorů Fotra a Součka (2015) podstatné:

- **Monitorovat jednotlivé projekty** – shromažďovat, ukládat a reportovat relevantní informace o jednotlivých aspektech výkonnosti jednotlivých projektů, které jsou podstatné pro kontrolu průběhu jejich realizace.
- **Vyhodnocovat výkonnost projektů** – zjišťovat skutečné odchylky jednotlivých ukazatelů od plánovaných hodnot. Velikost negativních odchylek (neplnění plánu) indikuje potřebu případných manažerských opatření na dosažení žádoucího stavu realizace jednotlivých projektů.
- **Agregovat** informace a sledované ukazatele výkonnosti projektů za **portfolio jako celek**.
- **Rozhodovat o manažerských zásazích do portfolia** v závislosti na velikost zejména negativních odchylek. Zásahy mohou být buď **okamžité** v případě značně problémových projektů nebo ve formě **pravidelného prověřování a korekce** portfolia. (Fotr & Souček, 2015)

### 2.10.1 Monitorování výkonnosti projektů a portfolia

Aby byl podnik schopen sledovat a řídit výkonnost projektů i portfolia, potřebuje specifikovat určité kvantitativní ukazatele – indikátory. Mezi takové indikátory patří index nákladové a plánované výkonnosti. Dále existují kvalitativní indikátory výkonnosti a indikátory kombinované, které jsou stanoveny na základě dílčích indikátorů. (Fotr & Souček, 2015)

Autoři Fotr a Souček (2015) jmenují konkrétně následující indexy:

- **Index plánované výkonnosti (SPI)** – podíl skutečné a plánované doby trvání projektu (obvykle měřený ve dnech). Hodnota nižší než 1 indikuje neplnění časového plánu projektu, hodnota vyšší než 1 naopak indikuje předstih vykonaných prací oproti plánu.

- **Index nákladové výkonnosti (CPI)** – podíl plánovaných nákladů a skutečných nákladů (vyjádřen v příslušné měně). Index menší než 1 indikuje překročení nákladů na realizaci k danému termínu, hodnota menší než 1 naopak ukazuje úsporu.
- **Index kvalitativní výkonnosti (QPI)** měří soulad charakteristik kvality produktu (výstup projektu) se specifikací kvality/míry spokojenosti potenciálních zákazníků. Tento index se určuje jako podíl dosažené a plánované vybrané kvalitativní charakteristiky výstupu (měřen v jednotkách stanovené stupnice).
- Index plánované a nákladové výkonnosti (**SCI**) – jedná se o kombinovaný index, který se určuje součinem indexů plánované a nákladové výkonnosti.
- **Složený index (CI)** – stanovuje se váženým součtem dílčích indexů CPI a SPI, které charakterizují dohromady výkonnost z nákladového a časového pohledu.
- **Index celkové výkonnosti (TPI)** – stanovený jako vážený součet všech tří dílčích indexů výkonnosti. Na rozdíl od složeného indexu zohledňuje výkonnost podniku z hlediska nákladů, času i kvality výstupu.

V rámci monitorování výkonnosti projektů se v určitých pravidelných intervalech stanovují jednotlivé dílčí indexy, ze kterých se počítají indexy kombinované. Interval kombinovaných indexů specifikují, který subjekt je oprávněn ke korekci projektů a portfolia v případě nepříznivého vývoje jeho výkonnosti. Záleží na organizační struktuře podniku, o které subjekty se jedná. Obecně se jedná o manažera projektu, manažera portfolia a výkonnou radu. (Fotr & Souček, 2015)

### 2.10.2 Periodické prověřování portfolia a jeho korekce

V průběhu realizace portfolia je možné, že dojde ke změně podnikatelského prostředí, které nemusí odpovídat předpokladům, ze kterých hodnocení projektů vycházelo. Také by mohlo dojít ke změně disponibilních zdrojů nebo mohou vznikat problémy při realizaci některých projektů. Změny externího nebo interního prostředí dokážou vyvolat různě velké změny firemní strategie a strategických cílů. Je tedy potřeba, aby se v určitých intervalech provádělo ověřování portfolia a jeho korekce. Prověřování portfolia může mít dvě formy – prověřování portfolia jako celku a prověřování jednotlivých projektů. (Fotr & Souček, 2015)

Prověřováním portfolia jako celku, se o osudu projektů rozhoduje při prověřování všech projektů současně. Nejdříve probíhá prověřování firemní strategie a strategických cílů,

z čehož vyplývají strategické imperativy, jakožto východisko pro prověřování a korekci portfolia. Užitečným nástrojem v této fázi může být SWOT analýza, která poskytuje jednotlicí strategický pohled na interní a externí faktory podniku. Podstatná je však orientace na širší obraz současných finančních cílů, podnikatelských plánů umožňující kvalitnější rozhodování o portfoliu projektů. (Fotr & Souček, 2015)

Následně probíhá aktualizace hodnocení projektů a kontrola jejich priorit. Předpokladem je aktualizace hodnot parametrů a veličin, které tvoří základ hodnocení projektů (změny technologie, podstatné změny trhů, vznik krize atd.). Proto je potřeba získávat a validovat data z různých zdrojů včetně několika expertů. Aktualizování těchto informací umožňuje aktualizovat hodnoty dalších přínosů jednotlivých projektů. (Fotr & Souček, 2015)

Dále je třeba prověřit, zda prioritizace projektů odpovídá jejich preferenčnímu uspořádání. Zde je myšleno ověřit, že projekty s nejvyšší hodnotou mají také nejvyšší prioritu a získávají maximum zdrojů. Tímto ověřením procházejí projekty, které tvoří součást schváleného portfolia, a projekty nové, které prošly screeningem. Pokud je v organizaci značný počet projektů, vzhledem k časové náročnosti lze malé projekty (projekty zaměřené na úsporu nákladů, projekty obnovy) agregovat do jedné skupiny a prověřovat je jako celek. (Fotr & Souček, 2015) Zároveň jestli se jednotlivý projekt dostane do vážných problémů, nemůže dojít ke změně jeho priority. Naopak stanovená priorita by měla být určitým vodítkem, jak situaci vyřešit. U vysoce prioritních projektů se realokují zdroje, nakupují se specializované kapacity zvenčí, vyměňuje se manažer projektu nebo systém řízení. Projekty s nízkou prioritou se naopak ukončují, čímž vznikne v portfoliu místo pro nové záměry, které mohou dohnat ztrátu. Časté a zásadní změny priorit projektů mohou být příčinou neúspěchu portfolia. (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

Výstupy prověřování projektů poskytují základní podklady pro rozhodování o korekci portfolia. Prvním výsledkem korekce může být stav, že projekty budou pokračovat v nezměněné podobě. Mezi takové projekty patří nejen prioritní projekty, ale také projekty, které zabezpečují pokračování podnikatelské činnosti organizace. Druhým výsledkem může být stav, kdy naopak některé projekty budou předčasně ukončeny, respektive dočasně pozastaveny vzhledem ke změněným podmínkám. Jedná se o projekty, u kterých se očekává zlepšení podmínek s dopadem na jejich hodnotu v budoucnu. Dalším výsledkem fáze korekce může být transformace projektů. Zde se jedná o projekty, u kterých bude potřeba změnit základní parametry, aniž by se výrazněji

změnilo jejich finální zaměření. Může se jednat o změnu části výrobního portfolia, změnu lokality, druhu surovin, dodavatele technologie, výrobní kapacity aj. Transformace je reakce na určitou změnu především externích podmínek za účelem zvýšení hodnoty projektu. Poslední možností korekce portfolia je zařazení nových projektů. Předčasné ukončení některých projektů a částečně i transformace projektů vede k uvolnění určitých zdrojů, jenž je možné využít pro nové projekty, které mohou být zařazeny do portfolia. (Fotr & Souček, 2015)

Samotné projekty lze kromě výše zmíněných indexů posuzovat dalšími ukazateli zaměřenými na kvalitu výstupu zadavateli. První z těchto ukazatelů je faktor **kvality**, ve kterém je třeba odpovědět na otázku, jestli zadavatel projektu dostává očekávaný výnos v dostatečné kvalitě. Druhým faktorem je **čas**. V rámci tohoto faktoru je třeba zohlednit, jestli je projekt realizován v souladu s časovými požadavky zadavatele a je schopen dodržet klíčové termíny (dosažení milníků, které jsou akceptacemi a případným vrácením projektu zpět). Třetím ukazatelem jsou **náklady**, především rozpočet projektu. Hodnocení nákladové stránky projektu se provádí přes nákladové druhy nebo přes kategorie (nákladů na práci, materiál, kooperaci atd.). Tímto ukazatelem se zpravidla zabývá útvar controllingu, ne přímo manažer projektu. Třetím ukazatelem jsou zdroje a kapacity. Zde je třeba zjistit, jestli dochází k neplánovanému výraznému vytížení zdrojů. Tento úhel bývá jeden z podstatných pohledů při rozhodování o zastavení projektů, zejména v případech, kdy se objeví nový záměr, který je v souladu se strategií a potenciálem vysoké priority. (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

Dalším pohledem, pomocí kterého lze posuzovat projekty, je výhled do budoucna, hodnocení problémů a rizik, které mohou ovlivnit další průběh projektu. Cílem tohoto faktoru je sestavit seznam preventivních kroků akčního plánu napříč celým portfoliem. Posledním ukazatelem je hodnocení výkonu projektového manažera, kde se vyhodnocuje i dodržování projektové metodiky. Je jedno, jak moc úspěšný projekt je, pokud je realizován mimo metodiku, tak může vytvářet odlišnou rutinu pro členy týmu, kteří při přechodu na jiný projekt mohou být zmateni a bude jim trvat nějaký čas, než se integrují zpět do standardizovaného systému. (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

Výsledkem procesu prověřování a hodnocení portfolia může být report, který kromě výše zmíněných ukazatelů může navíc zahrnovat i informace o stavu plnění projektu, velikosti, spokojenosti členů týmů apod. (Dvořák, Répal & Mareček, 2011)

### 3 Charakteristika městského úřadu v Aši

Nejvyšší pozice na městském úřadě v Aši je pozice starosty, jehož zástupcem je místostarosta. Starostovi je přímo podřízen tajemník, oddělení krizového řízení, městská policie, oddělení regionálního rozvoje a kancelář starosty, která zároveň podléhá i místostarostovi. (Městský úřad Aš, 2023a)

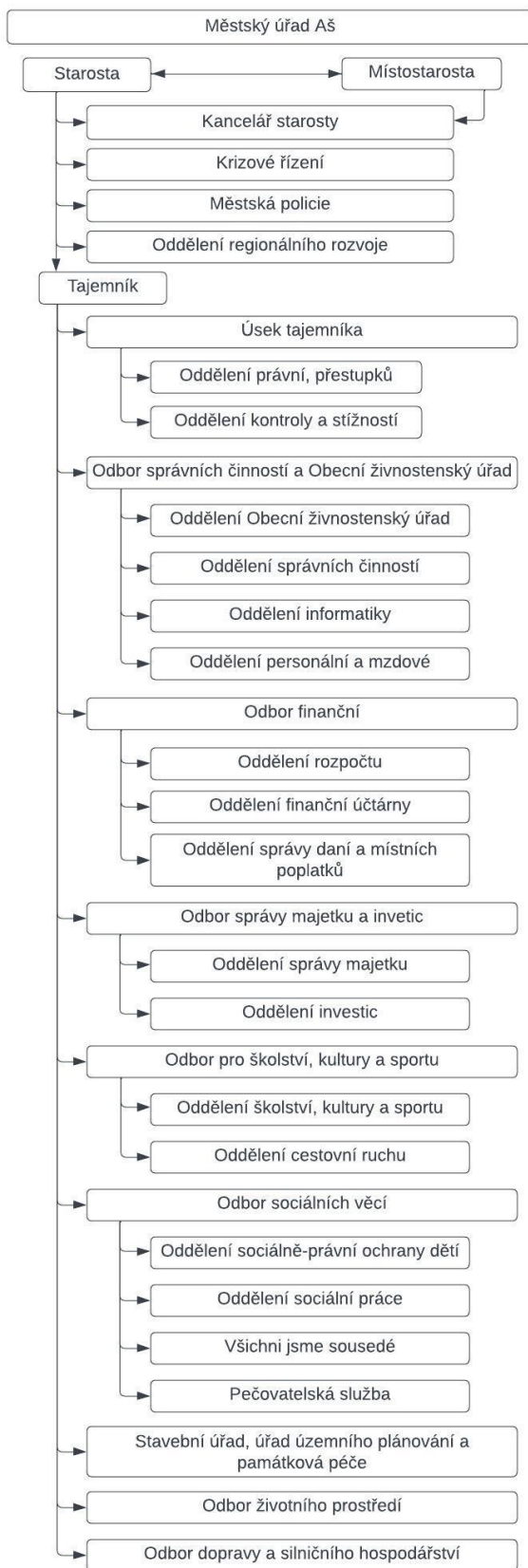
Pozici tajemníka se podřizuje přímo úsek tajemníka, do kterého spadá právní oddělení a oddělení kontroly a stížností. Dále je tajemník nadřízený osmi městským odborům. Konkrétně se jedná o odbor správních činností a obecní živnostenský úřad, odbor finanční, odbor správy majetku a investic, odbor školství, kultury a sportu, odbor sociálních věcí, stavební úřad, úřad územního plánování a památkové péče, odbor životního prostředí a odbor dopravy a silničního hospodářství. Každý z odborů má svá oddělení, které lze vidět na organizačním diagramu městského úřadu na *Obr. 5. Organizační schéma městského úřadu v Aši*. Všechny tyto úseky nepřímo podléhají i starostovi. (Městský úřad Aš, 2023a)

Směrnice č. SE 6/2020 (2023b) organizační řád městského úřadu v Aši jmenuje jako součást městského úřadu iniciativní a kontrolní orgány rady města (RM) zastupitelstva města (ZM). Mezi komise RM patří:

- Komise majetková,
- Komise dopravní,
- Komise pro sport,
- Komise pro kulturu,
- Komise bytová,
- Komise pro výchovu a vzdělávání,
- Komise pro životní prostředí,
- Komise pro občanské náležitosti,
- Komise prevence kriminality,
- Komise pro komunitní plánování,
- Komise strategického plánování a cestovního ruchu,
- Komise přeshraniční spolupráce s městem Selb.

Směrnice č. SE 6/2020 (2023b) dále uvádí výbory ZM, konkrétně výbor kontrolní, finanční a výbor pro národnostní menšiny.

Obr. 6: Organizační schéma městského úřadu v Aši



Zdroj: (Městský úřad v Aši, 2023a)



## 4 Kategorizace projektového portfolia

V této kapitole jsou popsány oblasti, podle kterých se projekty řadí. Tyto kategorie vyplývají ze strategického plánu města.

### 4.1 Strategický plán rozvoje města

Strategický plán rozvoje města Aš je sestavený od roku 2021 až do roku 2030. Vizí do roku 2030 je jít společně za hranice možností tím, že město bude otevřené vůči všem kulturám, atraktivní, inspirativní pro všechny a bude mít zelenou budoucnost. Tato rozsáhlá vize je rozpracována do deseti dílčích cílů, které chce město Aš naplnit do roku 2030. Na základě těchto cílů vzniklo sedm kategorií, které jsou podkladem pro výběr projektů, které budou prostředkem k naplnění stanovených dílčích cílů a vize. (Městský úřad Aš, 2022a) Tento strategický plán byl zpracován za působení bývalého vedení města.

#### 4.1.1 Svého souseda si vAš

Tato kategorie je cílena především na společenský a komunitní rozvoj města. Dalším cílem této kategorie je bezpečné a inkluzivní město pro jak stávající, tak i nově příchozí obyvatele. Naplnění těchto cílů chce město Aš v rámci strategického plánu dosáhnout podporou stávajících komunitních projektů **Všichni jsme sousedé** a **TEENS programu**. Jedním z problémů, se kterým se město Aš potýká, je vysoká míra exekucí (14,9 %), a proto chce budovat takové prostředí, kde i komunita bude chtít navzájem pomoci anebo využije odborné poradenství, které bude k dispozici. Klíčovým projektem v rámci této kategorie je **Komunitní centrum**, které má nabízet sídlo neziskovým organizacím v oblasti sociálních služeb, vzdělávání trávení volného času dětí a mládeže. (Městský úřad Aš, 2022a)

#### 4.1.2 Do města vyrAš

„V roce 2030 Aš láká atraktivním vzhledem své občany i turisty k trávení volného času ve městě. Lidé se rádi potkávají na hezkých náměstích a v ulicích. Více lidí v ulicích vede ke vzniku malých podniků a oživení města.“ (Městský úřad Aš, 2022a) Veřejný prostor je podstatnou součástí kvalitního života ve městě. Záměrem je zvýšit kvalitu struktury veřejných prostor dostavbou exitujících proluk budovami s rezidenční, veřejnou i komerční funkcí a spolupráce se soukromými majiteli pozemků na zkvalitnění centra

města, podporu malého a středního podnikání, zvýšení bezpečnosti a zlepšení podmínek pro aktivní trávení volného času obyvatel. Projekt zvaný **Oživení našich oblíbených míst** je zde uveden jako klíčový projekt. Záměrem tohoto projektu je na identifikovaných místech (náměstí, parky, aj.) vytvořit funkční komplexní a hodnotný prostor, který bude lépe reprezentovat město Aš, bude prostorem pro komunitní setkávání a bude podporovat sounáležitost. (Městský úřad Aš, 2022a)

#### **4.1.3 Hranice smAš**

Tato kategorie se zabývá vzděláváním, kde nabídka předškolního, základního a středoškolského studia odpovídá současným potřebám města a předpokládanému demografickému vývoji. Zároveň ve městě fungují organizace, která s žáky aktivně pracují a různě je rozvíjejí. Se změnami na trhu práce však rostou požadavky na celoživotní vzdělávání, rekvalifikace nebo doplnění kvalifikace obyvatel v produktivním věku. Cílem je vytvoření kapacit pro moderní výuku, podporu celoživotního i mimoškolního vzdělávání a aktivní přeshraniční spolupráci. Klíčovým projektem je zde vybudování vzdělávacího kampusu, který poskytne komplexní a ucelený systém vzdělávání od předškolního až po středoškolský (Městský úřad Aš, 2022a)

#### **4.1.4 Práci u nás splAš**

V oblasti pracovního trhu se město Aš potýká s řadou problémů. Jedním z nich je odchod mladých lidí do perspektivnějších a výnosnějších oblastí. Dalším problémem je fakt, že převážná část obyvatel v produktivním věku dojíždí za výnosnější prací do Německa. Cílem města je znovuoživení ekonomiky v Aši a jejím okolí realizací klíčového projektu VI:Aštovka. Záměrem tohoto projektu je zajistit podporu nového i stávajícího podnikání, zaměstnanosti, vzdělávání a podporu místního turismu. Druhotným záměrem je snížit zápornou migraci lidí. Aby toho město dosáhlo, plánuje vytvořit podmínky, které budou motivovat občany k založení vlastního podniku a pomáhat jim získat investory. Dalším prostředkem k naplnění vytyčených cílů v této oblasti je podpora podnikavosti u žáků a studentů, poskytování motivací a prostředků k realizaci jejich nápadů. (Městský úřad Aš, 2022a)

#### 4.1.5 Zelená se Aš

Město Aš se nachází v těsné blízkosti přírodních parků Smrčiny a Halštrov. Přímo na území Aše se nachází několik zvláště chráněných území, památných stromů a dalších evropsky významných lokalit a přírodních prvků. Město je si vědomo své ekologické odpovědnosti, a proto jsou součástí této kategorie projekty zabývající se zlepšením životního prostředí a udržitelnosti. Klíčovým projektem je projekt **Chytré bydlení**, jehož cílem je vytvořit moderní, ekologické a trvale udržitelné bydlení v souladu s přírodou. Projekt nabízí uhlíkovou neutralitu v provozu budov, úsporu pitné i užitkové vody aj. V neposlední řadě je součástí ekologická osvěta s důrazem na vzdělávání v ekologických principech a aktivní účasti na dobrovolných činnostech zlepšující okolí města. (Městský úřad Aš, 2022a)

#### 4.1.6 Aš poznáš

Město Aš nabízí dobré jak přírodní, tak klimatické podmínky pro celoroční rekreační vyžití. Stejně tak město disponuje předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu vzhledem ke okolní krajině. Přesto se město potýká s nedostatkem aktivit, které by mohlo turistům nabídnout. Proto město v rámci strategického plánu má v úmyslu podporovat výstavbu ubytovacích kapacit a služeb navázaných na cestovní ruch. Zároveň se plánuje podpora investic do sportovní a volnočasové infrastruktury a nových sportovních příležitostí. Klíčovým projektem je zde **Vrch Háj**, jehož cílem je zatraktivnit vyžití, vybudovat zázemí, kapacity a nabídnout je pro soukromé podnikání v rámci spolupráce veřejného a soukromého sektoru. (Městský úřad Aš, 2022a)

#### 4.1.7 Úřad je vAš

Záměrem v této kategorii je vybudovat moderní a otevřený úřad. Jedním z cílů je informační otevřenost, kde jsou informace o současném i budoucím vývoji města prezentovány moderním a přehledným způsobem v online i offline podobě. Občané mají možnost ovlivnit směřování města navrhováním vlastních projektů. Ke komunikaci se plánuje využít komplexní sady komunikačních nástrojů, které se průběžně přizpůsobují jednotlivým skupinám obyvatel. Druhým cílem je digitalizace úřadu. Je žádoucí, aby si občan mohl vyřešit většinu svých záležitostí online nebo přes telefon. Při důležitých záležitostech nabízet rychlý a proklientský přístup. (Městský úřad Aš, 2022a)

## 4.2 Kategorie portfolia rozvojových projektů v roce 2023

Ve třetím čtvrtletí roku 2022 se uskutečnily komunální volby. Jejich výsledkem v Aši byla změna vedení města. Nové vedení stanovilo odlišné strategické cíle pro dobu svého působení, které nazvalo třemi základními pilíři rozvoje. Prvním pilířem je realizace projektu VI:Aštovka. Tento projekt je popsán níže. Druhým pilířem je zavedení hlubší přeshraniční spolupráce, zejména s městem Selb. Jako nástroj pro splnění tohoto cíle si zvolilo strategický plán z roku 2014. Aktualizaci tohoto strategického plánu zadala společnosti PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s.r.o. (Městský úřad Aš, 2023).

Třetím pilířem je zavedení speciální daňové zóny „Lex Aš.“ Nejedná se o projekt v tradičním slova smyslu, ale město Aš usiluje o vznik speciálního zákona, který by měl řešit narůstající problémy v příhraničním regionu. Nový zákon vymezí speciální zónu Ašska, která bude mít vlastní podmínky v oblastech daní, sociální politiky, zajištění dostupnosti služeb a v dalších oblastech. Návrh zákona je reakcí na dlouhodobé zaostávání Ašska proti zbytku republiky a selhávání standardních nástrojů podpory směřujících na vyrovnávání rozdílů mezi regiony. Hlavní roli zde sehrává poloha města, které je obklopeno z velké části německým územím. (Městský úřad Aš, 2023d).

Nové vedení města zastavilo všechny probíhající i připravující se projekty předchozího vedení a rozhodlo se sestavit vlastní skupinu projektů. Mezi další důvody pro změnu projektů patří zamítnutí dotací pro některé projekty a schválení dotace pro méně prioritní projekty. I přes provedené drobné úpravy struktura portfolia z vysoké části vychází ze strategického plánu rozvoje města popsaného výše. Zařazení projektů se provedlo na základě předmětu projektů. Jednotlivé kategorie vychází ze stejných principů jako projekty ve strategickém plánu. Nové kategorie jsou následující:

### 4.2.1 Komunita a kultura

Do této kategorie byl zařazen projekt **Komunikace se spolky**, jehož řešení bylo přiřazeno strategické komisi, projekt **Bezpečná Aš**, který má na starost komise pro komunitní plánování a komise prevence kriminality. Posledním projektem je **Integrace cizinců**, který byl přidělen komisi pro výchovu a vzdělávání. (Městský úřad Aš, 2023e)

#### 4.2.2 Veřejný prostor

Do oblasti veřejného prostoru jsou zařazeny projekty zvané **Poštovní náměstí, Oživení městského prostoru, Revitalizace středu Doubravy a Mokřiny – náves kolem kostela**. Řešení těchto projektů bylo přiřazeno strategické komisi, komisi pro životní prostředí a osadním výborům. (Městský úřad Aš, 2023c)

#### 4.2.3 Vzdělávání

Kategorii vzdělávání tvoří projekt **Koncepce vzdělávání** a projekt **Muzeum**. Tyto projekty má na starost strategická komise a komise pro výchovu a vzdělávání. (Městský úřad Aš, 2023c)

#### 4.2.4 Podnikání

**Podpora podnikání** je jediný projekt v této kategorii, který řeší strategická komise. (Městský úřad Aš, 2023c)

#### 4.2.5 Životní prostředí

Do této kategorie jsou zařazeny projekty **Chytré bydlení, Živá voda pro Aš a Alternativní zdroje energie**. Všechny tyto projekty má na starost komise pro životní prostředí. (Městský úřad Aš, 2023c)

#### 4.2.6 Sport a cestovní ruch

Tuto kategorii tvoří největší množství projektů. Jedná se o projekty **Vrch Háj, Nová sportovní hala, Skate park, Koncepce sportu, Sportovní areál „Tyršák“, Bazén a Cyklostezky s DE**. Tyto projekty jsou přiřazeny strategické komisi, komisi pro sport a komisi pro výchovu a vzdělávání. (Městský úřad Aš, 2023c)

#### 4.2.7 Úřad

Kategorii úřad tvoří projekt **Vzdělávací program pro úředníky a Digitalizace úřadu**. Oba projekty řeší tajemník úřadu. (Městský úřad Aš, 2023c)

### 4.3 Rozdělení projektů

Výše zmíněné projekty v jednotlivých kategoriích patří do skupiny rozvojových projektů. Tyto projekty jsou podrobněji popsány v následující kapitole.

Tabulka 1: Základní typy projektů

Typ projektu	Řešitel přípravy	Řešitel realizace	Zdroj financování
Mandatorní	OSMaI	OSMaI	Rozpočet města / úvěr
Rozvojové	ORR	Jednotlivá oddělení	Dotace / rozpočet města
Malé	ORR	ORR	Participativní rozpočet

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

Mandatorní projekty jsou projekty, které musí být v daném roce zrealizovány. Jejich cena je zahrnuta už v přípravě rozpočtu na daný rok. V případě, že na některý mandatorní projekt nezbyvají prostředky nebo se během realizace ukáže, že je potřeba zaplatit neplánovanou práci nad rámec podílu z rozpočtu, tak si město může vzít úvěr. Za přípravu i realizaci těchto projektů je odpovědné oddělení správy majetku a investic (OSMaI). Do této skupiny se řadí například plánované opravy.

Malé projekty jsou projekty do 200 tisíc korun, které jsou hrazeny z participativního rozpočtu. Náměty na tyto projekty, které mají být za účelem zkrášlení města, pochází od občanů v rámci výzvy města. Jejich přípravu a posléze i realizaci má na starost oddělení regionálního rozvoje (ORR).

#### 4.4 Rozvojové projekty

V rámci této podkapitoly je nastíněna aktivita jednotlivých projektů konkrétněji. Projekty jsou rozděleny na aktivní a neaktivní projekty. Aktivní projekty jsou dále rozděleny na projekty v přípravě, projekty, které jsou před spuštěním realizace, a na projekty, které jsou již v procesu realizace. Neaktivní projekty jsou rozděleny na projekty, které byly z různých důvodů úplně zrušeny, dále na projekty odložené do zásobníku projektů, a na projekty ukončené. Do zásobníku projektů se umisťují projekty, které vedení města momentálně nechce realizovat, a projekty na které v daný okamžik nejsou dostatečné finanční prostředky a čeká se, kdy na ně bude městu přidělena dotace.

Tabulka 2: Rozdělení rozvojových projektů

Aktivní projekty	Neaktivní projekty
V přípravě	Zrušený

V realizaci	Odložený
	Ukončený

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

#### 4.4.1 Aktivní projekty

Projekt **Komunikace se spolky** je projekt, v rámci kterého město spolupracuje s jednotlivými spolky. Z návrhu občanů k participativního rozpočtu se dostal do RM a ZM záměr vybudovat kynologickou halu v Kopaninách. Tento návrh byl schválen a projekt je momentálně ve stavu vypracování projektové dokumentace. Na místě současného cvičiště má vzniknout krytá hala ze dřeva, která by měla splňovat všechny potřeby spolku Psi škola Kopaniny. Město Aš chce tento projekt pojmout taktéž jako spolupráci s cvičiteli v Německu, aby tento projekt mohlo financovat zejména z evropské dotace INTERREG EUROPE na přeshraniční spolupráci.

Projekt **Bezpečná Aš** je projekt, který se každoročně obnovuje. Předmětem tohoto projektu je provoz asistentů prevence kriminality (APK), jejichž mzdy jsou hrazeny z přidělené dotace. Krom APK je obsahem projektu vytipování konkrétních lokalit v Aši pro zavádění preventivních opatření ve spolupráci s městskou policií (vyšší dozor) a technickými službami (častější úklidy, revize dopravního značení). Dalšími aktivitami v projektu jsou vzdělávací akce na ZŠ, průzkum mezi obyvateli, informační kampaň a posílení městských strážníků.

**Oživení městského prostoru** je taktéž dlouhodobá aktivita v realizaci, kterou má na starost oddělení správy majetku a investic. V rámci tohoto projektu se provádí jednak udržování veřejného prostoru (udržování čistoty, prořezávání stromů, péče o zeleň, aj.), a také se aktivně hledají místa ke zkrášlení či oživení, která jsou poté navržena ORR k dalšímu zpracování. ORR následně ve spolupráci s oddělením, kterého se návrh týká, posuzuje reálnost a proveditelnost daného návrhu.

**Revitalizace středu Doubravy a náves kolem kostela v Mokřínách** jsou nově schválené záměry, pro které se teprve začíná zpracovávat případová studie. Po zpracování a schválení projektové dokumentace dojde k realizaci dotační žádosti. Pokud městu bude přidělena dotace, bude u projektů spuštěna realizační fáze.

**Koncepce vzdělávání** je projekt, který se nachází přímo v procesu realizace. Společnosti AQE advisors, a. s., která se zabývá poradenstvím veřejného sektoru v oblastech strategie, plánování regionálního rozvoje, financí, vzdělávání, projektovém řízení aj., bylo zadáno vypracovat koncepci školství pro základní školy a gymnázium v Aši. Momentálně se koncepce nachází v bodě připomínkování ředitelů jednotlivých škol. Tato koncepce bude následně sloužit jako podklad pro odbor školství, kultury a sportu, konkrétně pro oddělení školství. Součástí tohoto projektu je i vytvoření plánu dlouhodobých investic a oprav do škol, za který má odpovědnost oddělení regionálního rozvoje. Po schválení koncepce školství řediteli škol, RM, ZM a Karlovarským krajem (u kterého chce město vyjednat udržení gymnázia v Aši) dojde k prezentaci koncepce občanům a vytvoření akčního plánu investic do školství.

Podpora podnikání je založena na realizaci projektu **VI:Aštovka**. Tento projekt je nástroj pro rozvoj lokální ekonomiky na Ašsku. Záměrem tohoto projektu je znovuoživit a postupně transformovat ekonomiku v regionu, která byla ovlivněna dlouhodobou těžbou hnědého uhlí v Karlovarském kraji, prostřednictvím organizace vzdělávacích programů zaměřených na růst kvalifikace a znalostí obyvatel, podpory zaměstnanosti a převážně nepřímé investiční podpory novým a stávajícím (malým a středním) firmám. Jedním z výstupů projektu by měl být lokální pracovní portál, aplikace pro podporu cestovního ruchu spojená s prezentací místních firem, inovativní vzdělávací portál apod. (Městský úřad v Aši, 2023f). Tento projekt, stejně jako ostatní projekty, byl zastaven novým vedením města, které má na projekt nové požadavky. Proto se projekt nachází v přípravě, jelikož studie proveditelnosti byla společností AQE advisors, a. s. navrácena k přepracování. Na realizaci tohoto projektu byla městu přiznána dotace, kterou musí proinvestovat do konce roku 2023.

**Alternativní zdroje energie** je projekt ve fázi realizace a týká se realizace EPC projektu Aš. V rámci tohoto projektu byla zpracována energetická koncepce města, byl stanovený dlouhodobý plán investic do energetických zdrojů.

Dalším projektem, který se nachází v procesu realizace, je projekt **Vrch Háj**. Jedná se o dlouhodobý projekt, který realizují Ašské lesy, s. r. o. V současné době se po studii umístění a povolení realizace vytváří singletrail v přírodě kolem ašské rozhledny na vrchu Háj. V rámci projektu byl vytvořen nový web a photo point u rozhledny. Mezi další aktivity patří vytvoření infrastruktury pro cyklistiku (umístění nabíječek elektrokol a cyklostojanu první pomoci), prodloužení lanovky SKI, rozšíření ubytovacích kapacit



chatek v areálu kempu, stavby překážek/prvků na inline dráze, lanového centra, udržování značených tras (turistických, pro horský nebo silniční kola) dětské hřiště, food trucku, hotelu včetně restaurace, půjčovny sportovního vybavení aj.). Realizace jednotlivých činností závisí na dostupných lidských zdrojích a uvolněných peněz z rozpočtu města, případně udělení dotace.

**Koncepce sportu** je projekt, který je aktivní a nachází se ve fázi přípravy v rámci, které se zpracovává projektová studie, která byla zadána externímu subjektu. Po vytvoření studie by mělo dojít k připomínkování spolků, kterých se tato koncepce bude týkat, rady a zastupitelstva města.

**Rekonstrukce bazénu** je projekt, který se také nachází ve fázi přípravy. K projektu byla vytvořena a schválena projektová dokumentace a projektu bylo uděleno stavební povolení. Momentálně se zkoumá, jestli má město nárok na dotaci, ze které by mohlo rekonstrukci uhradit, nebo jestli ji bude muset zaplatit z vlastního rozpočtu. Předpokládaná výše realizačního rozpočtu je stanovena na 100 milionů Kč.

Následující tabulka pro přehlednost udává, v jaké fázi se jednotlivé aktivní projekty nacházejí.

Tabulka 3: Přehled aktivních projektů

<b>Projekt</b>	<b>Fáze</b>
Komunikace se spolky	V přípravě
Revitalizace středu Doubravy	V přípravě
Náves kostela v Mokřínách	V přípravě
VI:Aštovka	V přípravě
Koncepce sportu	V přípravě
Rekonstrukce bazénu	V přípravě
Bezpečná Aš	V realizaci
Oživení městského prostoru	V realizaci
Koncepce vzdělávání	V realizaci
Alternativní zdroje energie	V realizaci
Vrch Háj	V realizaci

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

## Neaktivní projekty

**Integrace cizinců** je již úspěšně realizovaný a ukončený projekt. Tento projekt byl v realizaci v době koronaviru a počátku války na Ukrajině, kdy se do Aše dostalo několik stovek ukrajinských uprchlíků.

Revitalizace **Poštovního náměstí** je momentálně projekt odložený, který bude spuštěn v rámci projektu VI:Aštovka. Dle projektové karty by mělo realizací projektu dojít k úpravám zeleně, architektonické úpravě dopravního a provozního řešení, technické infrastruktury aj.

Mezi odložené projekty se řadí **projekt textilního muzea**. Pro tento projekt již existuje studie proveditelnosti a architektonicko-urbanistická studie. Projekt momentálně stojí na rozhodnutí RM a ZM o schválení studií a přidělení peněz z rozpočtu města.

Cílem projektu **chytrého bydlení** je vytvořit místo s vysokou kvalitou života. Projekt by měl nabízet uhlíkovou neutralitu v provozu budov, kvalitní a bezpečný veřejný prostor pro obyvatele, úsporu pitné a užitkové vody, výstavbu domu pro seniory. (Městský úřad v Aši, 2022) V rámci tohoto projektu je na seznamu aktivit v prvním případě vytipovat lokality, které jsou v souladu s územním plánem a majetkem města. Dále definovat hlavní požadavky na bydlení, ve kterých bude klíčové určit, jestli bude bydlení zajímavé nebo konkurenceschopné, a následně vypracovat zprávy pro radu města a navrhnout zdroje financování. (Městský úřad v Aši, 2023c) Zastupitelstvo města se rozhodlo projekt nezačít a jakožto záměr jej zařadit do zásobníku projektů z důvodů jiných priorit. K tomuto projektu není vytvořena ani projektová, ani architektonická studie.

Projekt **Živá voda pro Aš** je další ze zrušených projektů, ke kterému krom projektové karty nejsou žádné další informace. Mezi aktivity, které by tento projekt měl uskutečnit, patří vyřešení návrhu optimalizace využití stávajících zdrojů a vyhledávání nových zdrojů podzemní vody. Dále také marketing a propagace práce s vodními zdroji, návrh využití vrtů pro domácnosti a jejich realizace.

Projekt rekonstrukce a vybudování **nové sportovní haly** byl ZM odložen do zásobníku projektu. Vybudování nového **skate parku** je taktéž odloženo. Zde je situace taková, že u cílové skupiny bylo zjištěno, co by měl skate park obsahovat. Momentálně je však projekt pozastavený, jelikož v České republice je pouze jeden architekt, který se navrhování skate parků zabývá, a jeho kapacita klientů je dlouhodobě naplněna.

Projekt **sportovního areálu „Tyršák“** je taktéž odložený projekt. Město Aš má v úmyslu tento prostor vykoupit, ale v současné situaci na to nejsou v rozpočtu města prostředky. Z tohoto důvodu byl tento projekt odložen do zásobníku projektů.

Dalším odloženým projektem je projekt **cyklostezek s Německem**. Zde byla vypracována studie, která pojednává, že by cyklostezka měla být dlouhá přibližně 27 kilometrů. Projekt momentálně stojí na majetkoprávních vztazích v plánované trase. Cyklostezka totiž má vést přes jeden pozemek v soukromém vlastnictví, jehož majitel i po dlouhodobém vyjednávání o ceně odmítá pozemek městu odprodat.

**Vzdělávací program pro úředníky** je projekt, který byl úspěšně realizován a ukončen. V rámci tohoto projektu proběhlo školení s novým interním systémem. Některé z činností projektu však probíhají opakovaně. Mezi tyto aktivity patří evaluace spokojenosti pracovníků, návrh individuálního plánu vzdělávání a školení.

**Digitalizace úřadu** je taktéž ukončený projekt. V rámci tohoto projektu bylo uvedeno do provozu několik portálů, jak interních, tak přístupných veřejnosti. Jako první byla provedena modernizace oficiálního webu města, infocentra města, portál občana a program PinCity. V rámci PinCity mají obyvatelé města možnost navrhnout vlastní projekty do participativního rozpočtu. Tabulka č. 4 pro přehlednost ukazuje z jakého důvodu jsou jednotlivé projekty neaktivní.

Tabulka 4: Přehled neaktivních projektů

<b>Projekt</b>	<b>Důvod</b>
Živá voda pro Aš	Zrušený
Integrace cizinců	Ukončený
Vzdělávací program pro úředníky	Ukončený
Digitalizace úřadu	Ukončený
Textilní muzeum	Odložený
Chytré bydlení	Odložený
Nová sportovní hala	Odložený
skate park	Odložený
sportovní areál "Tyršák"	Odložený
Cyklostezky s Německem	Odložený

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

## 4.5 Proces výběru projektů na městském úřadě v Aši

Následující odstavce přibližují především způsob výběru projektů od fáze sběru námětů až po fázi realizace na základě směrnice č. SE 9/2018 Zásady grantového systému města Aše.

Prvotní náměty a návrhy oddělení regionálního rozvoje (dále jen ORR) přijímá ze dvou zdrojů. Prvním zdrojem jsou samotní občané nebo zájmové skupiny, kteří se svou myšlenkou osloví ORR. Po konzultaci a po předběžném vyhodnocení proveditelnosti projektu podá ORR návrh do Rady města (dále jen RM) jménem vedoucího odboru (v případě ORR se jedná o Úsek starosty).

Druhým zdrojem pro náměty a návrhy projektů jsou radní nebo zastupitelé, kteří ORR osloví a na základě konzultace a předběžného rozpočtu ORR podává návrh k projednání na RM jménem daného radního nebo zastupitele. ORR posuzuje nejen realizovatelnost námětů, ale především jestli námět je v souladu se strategickým plánem města. ORR plně zodpovídá za podání projektů, které jsou realizovatelné, odpovídají strategickému plánu do RM. Pokud ORR usoudí, že je námět nerealizovatelný nebo neodpovídá strategickému plánu, tak okamžitě návrh zamítá.

Rada města se seznámí s projektem, který buď s vysvětlením zamítne nebo ho schválí a předá k další přípravě. Pokud by se měl schválený projekt realizovat až někdy v budoucnu (nejčastěji z důvodu finanční náročnosti), tak se ukládá do zásobníku projektů. ORR je odpovědná za vytvoření projektových karet a jejich pravidelnou aktualizaci. Zásobník projektů by se měl aktualizovat alespoň jednou za tři měsíce, samotné projektové karty ke konci kalendářního roku.

Po schválení RM se projekty, které budou financovány z rozpočtu města či dotacemi, musí předložit ještě Zastupitelstvu města (dále jen ZM) ke schválení. Při předkládání takového projektu je nutné mít vyjádření odborů, kterých se daný projekt týká. Typ odboru, jehož vyjádření je potřeba, záleží na podobě konkrétního odboru (např. výstavba či jiný zásah do majetku vyžaduje vyjádření odboru správy majetku a investic). Krom vyjádření daného typu odboru je zapotřebí předložit i vyjádření finančního odboru.

Jakmile projekt schválí ZM, může ORR začít s přípravnou dokumentací. Tato je u každého projektu jiná. Pokud je to velký projekt typu VI:Aštovka (projekt zaměřený na podporu podnikání), musí se nechat zpracovat tzv. Studie proveditelnosti (SP). To je

základní dokument při dalších úkonech (např. žádosti o dotaci.) Jedná se o detailní rozbor přínosů a rizik daného projektu pro město. U projektů, kde se bude jednat třeba o rekonstrukce (viz projekt Textilního muzea), se kromě Studie proveditelnosti zpracovává i Urbanistická studie (US). Jedná se o nástin projektové dokumentace od architekta. Oba tyto dokumenty, tedy SP a US, musí zpracovat fundovaná firma a vyhláší se na ně výběrové řízení. Po předložení studií se opakuje proces schvalování na RM a ZM, kde se schvaluje rozpočet projektu a rovněž schválení případného podání žádosti o dotaci.

Po schválení je tedy možné požádat o dotaci a rovněž začít s realizací projektu. ORR podá žádost o dotaci (pokud se váže na projekt) a čeká se na schválení dotačním orgánem. Proces schvalování dotačním orgánem může trvat i rok. Mezitím je projekt předán na oddělení investic, kde se začne s realizací – vypsáním výběrového řízení na projektovou kancelář, stavební dozor atd. V této fázi je nutná spolupráce oddělení investic, regionálního rozvoje a odboru, jehož se týká předmět projektu.

V závislosti na výsledku rozhodnutí o dotaci ORR v případě zamítnutí žádosti dále v činnosti nepokračuje. V případě přiznání dotace ORR každoročně vyúčtovává uznatelné náklady, tedy náklady, které je možno hradit z dotace. Zároveň ORR sleduje plnění parametrů dotace po celou dobu udržitelnosti.

U malých projektů, které jsou hrazeny z participativního rozpočtu, je postup jednodušší. RM ke konci každého roku při schvalování rozpočtu města na další rok schválí část rozpočtu, která je vynaložena na dané projekty. S tímto schválením ORR rovnou přistupuje k realizaci projektu a nevyžaduje se žádné další schvalování RM a ZM.

#### 4.5.1 Omezující podmínky

Proces výběru projektů do projektového portfolia omezuje několik podmínek, jak již bylo výše nastíněno. Prvním velkým omezením je **rozpočet města**. Rozpočet se zpracovává v třídění podle platné rozpočtové skladby dle platné vyhlášky Ministerstva financí č. 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě.

Druhou omezující podmínkou pro výběr je dostupnost **dotace**. Skutečnost, jestli má projekt na dotace nárok, je klíčová. Do portfolia projektů jsou převážně vybírány projekty, kterým byla dotace přidělena, nebo je vysoká šance, že jim bude dotace přislíbena. Projekty, kterým dotace přidělena nebyla a město je není schopno financovat

z vlastních prostředků, se odkládají do zásobníku projektů, kde čekají, jestli jim v následujících letech bude přidělena dotace.

Velký vliv na schválení projektů má **politická vůle** rady a zastupitelstva města. Jak je výše popsáno, rozhodovací právo má pouze RM a ZM. Oddělení regionálního rozvoje má na starost přípravu podkladů pro potenciální projekty. Po schválení ZM se projekty přesouvají do fáze realizace, kterou má na starost příslušné oddělení. Převážně se jedná o odbor správy majetku a investic, jelikož většina projektů je investičních.

Poslední omezující podmínkou pro výběr projektů je samotný **volební cyklus** komunálních voleb. Jednou za čtyři roky mají obyvatelé možnost volit do zastupitelstva konkrétní zástupce politických stran v rámci preferenčních hlasů nebo samotné strany. V posledních obdobích v Aši byla situace taková, že volby vyhrávala stejná politická strana a obsazení jak RM, tak ZM se příliš neměnilo a tím pádem nebyly provedeny zásadní změny při realizaci projektů. V roce 2022 však nastala opačná situace, kdy volby vyhrály opoziční strany a obsazení RM a ZM se změnilo. Nové vedení města pozastavilo veškeré projekty a rozhodovalo, které projekty se zruší úplně, které budou pozměněny (projekt VI:Aštovka) a které projekty budou nově zařazeny.

## **5 Návrh nefinančních kritérií pro výběr projektů**

Jedním z výstupů této diplomové práce je navrhnutí tří nefinančních kritérií, za pomoci, kterých budou vybírány radou a zastupitelstvem města projekty objektivně na základě dat. Současný stav vybírání projektů do portfolia nezaručuje, že budou do portfolia vybírány správné projekty. Důsledkem nevybírání správných projektů je skutečnost, že portfolio nemaximalizuje hodnotu pro město. Zapojením navržených kritérií má potenciál zefektivnit výběr projektů.

### **5.1 Stávající kritéria pro výběr projektů**

Nejzásadnějším kritériem, které má na výběr projektů do projektového portfolia největší vliv, je vazba projektu na strategii a strategický plán města. Pokud projekt nemá žádnou vazbu na strategii, jeho zařazení do portfolia je zamítnuto. Výjimku tvoří mandatorní projekty, které se každoročně opakují a věnují se opravám dopravní infrastruktury města (oprava silnic, chodníků, přechodů), opravám budov ve vlastnictví města, udržování zeleně atd. Další výjimkou jsou krizové projekty (oprava rozbitých oken mateřské školy apod.).

Druhým kritériem pro výběr projektů je technická proveditelnost. Ta zahrnuje analýzu technických aspektů projektu a jeho proveditelnosti s ohledem na dostupné zdroje, časový plán a další faktory. V rámci dostupných zdrojů se zkoumá primárně to, jak je město schopno projekt financovat. Město má tři možnosti, jak své projekty financovat. Jednou je financování z vlastního rozpočtu. Další možností je financování z přidělené dotace, ať už z daného ministerstva nebo z Evropské unie (nejčastěji v případě přeshraničních projektů). Pokud městu nezbyvají prostředky, nebyla přidělena dotace či dotace bude přidělena zpětně, má město Aš možnost financovat své projekty z úvěru. Součástí technické analýzy technické proveditelnosti je také plánování času. Zde se uvažuje na začátku, jestli časový plán projektu je vůbec reálný a zda bude možné projekt dokončit včas.

Problémem v některých případech je politická vůle města, kde se výše popsaná kritéria neberou dostatečně v potaz a místo toho se prosazují projekty tzv. na sílu.

## 5.2 Navržené kritéria pro výběr projektů

Tato podkapitola nabízí tři nová kritéria, které by při výběru projektů mohly doplnit stávající kritéria. Jedná se o kritéria naplnění potřeb občanů, sociální integraci a trvale udržitelný rozvoj.

### 5.2.1 Naplnění potřeb občanů

Projekt by měl řešit potřeby občanů jako je zvýšení bezpečnosti, zlepšení kvality života, rozvoj infrastruktury a služeb, podpora vzdělávání, sportu a kultury. Toto kritérium by mohlo pomoci identifikovat a vybrat takové projekty, které budou představovat maximální přínos pro občany. Nejdříve by bylo třeba vyhodnotit důležitost potřeb v dané oblasti. Projekty s větší prioritou by měly být projekty, které cílí na uspokojení potřeb a které mají větší vliv na kvalitu života.

Projekty, které naplňují toto kritérium, by měly zohlednit, zda projekt pomáhá řešit stávající problémy a nedostatky v dané oblasti. Při naplňování tohoto kritéria by měl být posouzen dopad projektu na potřeby v dané oblasti a případně i v dalších oblastech, se kterými projekt souvisí.

Poslední věcí, která by se v rámci tohoto kritéria měla řešit, je dostupnost a udržitelnost projektu. Projekt by měl být navržen tak, aby jeho výstup byl přínosný pro všechny skupiny obyvatel. Případně pokud projekt má specificky popsanou cílovou skupinu obyvatel, tak by se měla provést analýza, jejíž výstup určí, do jaké míry je projekt přínosný pro všechny obyvatele v cílové skupině. S přístupností souvisí i jeho využitelnost. Výstup projektu by měl být navržen tak, aby s ním byli schopni jednoduše zacházet obyvatelé v cílové skupině. V rámci udržitelnosti lze posuzovat, jak bude projekt v dlouhodobém horizontu udržitelný, konkrétně, zdali bude výstup projektu uspokojovat potřeby občanů po celou dobu své existence.

Vzhledem k tomu, že kritérium naplnění potřeb občanů nelze jasně vyčíslit, může být jeho vyhodnocení a měřitelnost komplexní záležitost, při které by se porovnávaly výsledky jednotlivých použitelných metod. Některé z možností jsou následující:

- **Průzkumy a dotazníky** – město by mohlo provádět průzkumy a dotazníkové šetření mezi občany v cílové skupině obyvatel. Tyto průzkumy dokážou zjistit konkrétní potřeby a preference v oblasti, ve které chce město projekt realizovat.



Jednotlivé preference by se následně mohly seřadit dle počtu výskytů, což by ukázalo, jaké jsou z pohledu občanů nejzásadnější preference a potřeby.

- **Setkání se zainteresovanými stranami** – město by mohlo uspořádat setkání s občany, zástupci příspěvkových a neziskových organizací, které svou činnost provádí v dané oblasti či pracují s cílovou skupinou obyvatel. Během těchto sezení by měli tito zástupci možnost vyjádřit své vlastní postřehy, priority a myšlenky. Podobně jako výstupy z průzkumů by mohly být seřazeny a použity k hodnocení projektů.
- **Analýza dat** – město by mělo provést analýzu dostupných statistických dat (statistiky o počtu obyvatel, věku, socioekonomickém stavu, zaměstnanosti, zdraví apod.) Informace z těchto analýz by mohly poukázat na nejnaléhavější oblast pro konkrétní skupiny obyvatel. Podle těchto informací by se projekty daly seřadit podle toho, jak dostatečně reagují na konkrétní oblasti.
- **Poradenství od odborníků** – město by mohlo požádat odborníky, kteří se v dané oblasti orientují (oblast urbanismu, sociologie, architektury atd.), aby posoudili vhodnost jednotlivých projektů pro uspokojení potřeb občanů.

Toto kritérium by mohlo do určité míry negovat vysoký vliv politického rozhodnutí. Zastupitelstvo města by muselo vzít v potaz projekty, které dle tohoto kritéria mají vyšší prioritu, jelikož v rámci vyhodnocení je výstup takový, že tyto projekty nejvíce naplňují identifikované potřeby obyvatel na rozdíl od projektů, které se případně snaží do portfolia prosadit tzv. na sílu.

### 5.2.2 Sociální integrace

Sociální integrace se týká zajištění rovného přístupu různých sociálních skupin ke službám, zdrojům a zohlednění jejich potřeb. Při výběru projektů do projektového portfolia by město mělo vzít v úvahu sociální faktory (etnický původ, pohlaví, zdravotní stav, znevýhodnění v oblasti bydlení či zaměstnanosti apod.) v cílové oblasti a určité skupině obyvatel. Cílem tohoto kritéria by mělo být zajištění rovného přístupu a příležitostí pro všechny obyvatele města či při konkretizaci cílové skupiny obyvatel.

Jak již bylo výše zmíněno projekt, který má naplňovat toto kritérium musí ukázat, jak jeho výstup je schopný přispět k rovnosti v dostupnosti různých služeb a zdrojů pro obyvatele města v cílové skupině. Projekt by dále měl zahrnout, jak jeho výstup ovlivní sociální dopady v oblasti, která se projektu týká (bydlení, zaměstnanost, podpora

podnikání, zkrášlení veřejného prostoru, kultury, sportu, volného času apod.). V rámci tohoto kritéria by projekt měl zahrnovat i to, jak v rámci realizace a později využívání výstupu projektu spolupracuje s místními komunitami a přispívá k jejich rozvoji.

Jedním z možných způsobů vyhodnocení tohoto kritéria může být analýza dat o sociálních skupinách. Výstupy z analýzy těchto dat by mohly být porovnány s cíli projektu. Dalo by se uvažovat o nějaké procentuální váze, která by umožnila projekty seřadit a do portfolia vybrat ty projekty, které mají nejvyšší procentuální shodu se stanovenými strategickými cíli města.

Další z možných způsobů, jak data vyhodnocovat, je analýza dopadů projektu. Pomocí analýzy dopadů lze zjistit, jak by výstup projektu mohl pomoci ke zlepšení sociální integrity ve městě. Projektům by mohla být přiřazena váha, podle které by mohly být potenciální dopady projektu seřazeny a do portfolia vybrat projekt s nejvyšším výsledkem.

### **5.2.3 Trvale udržitelný rozvoj**

Naplnění kritéria trvale udržitelného rozvoje znamená zajistit, aby projekt přinesl dostatečný užitek, byl přínosem v současné době a byl základem pro budoucí generace, aby mohly uspokojovat své potřeby. Na trvale udržitelný rozvoj lze pohlížet z několika pohledů. V rámci ekologické udržitelnosti by měl projekt minimalizovat negativní vliv na životní prostředí a podporovat využívání udržitelných přírodních zdrojů. Ekologickou udržitelnost lze měřit za pomoci ukazatelů uhlíkové stopy, energetické náročnosti, odpadového toku aj. Hledisko sociální udržitelnosti popisují zbylá dvě kritéria popsaná výše. Dalším hlediskem může být ekonomická udržitelnost. Projekt musí být finančně udržitelný v dlouhodobém horizontu. Toto hledisko lze měřit prostřednictvím klasických finančních ukazatelů jako je návratnost investice a čistá současná hodnota. Mezi další možná hlediska patří kulturní a etnická udržitelnost. Celkové lze říct, že by kritérium trvale udržitelného rozvoje mohlo být klíčové pro výběr projektů, aby bylo zajištěno dlouhodobého prospěchu pro obyvatele v cílové skupině.

Pro vyhodnocení takového kritéria je třeba si na začátku tohoto procesu určit priority. Jestliže je záměrem projektu snížit například uhlíkovou stopu, prioritou bude ekologická udržitelnost před ostatními hledisky. Druhým krokem je analýza dopadů projektu na jednotlivá hlediska udržitelného rozvoje. Primárně by tato analýza měla určit potenciální pozitivní i negativní dopady na cílové oblasti projektu (životní prostředí, kulturu,

sportovní vyžití, společnost, podporu podnikání). Následně je třeba provést výzkum, který identifikuje možnosti, jak maximalizovat pozitivní dopady projektu v souladu se strategickými cíli a dalšími kritérii. Stejným způsobem by se mohlo zjišťovat, jak minimalizovat potenciální negativní dopad, pokud nějaký má. Projekty vybrané do finálního portfolia projektů by měly dosahovat nejvyššího hodnocení výsledku tohoto kritéria.

V ideálním případě doplnění těchto tří kritérií ke kritériím stávajícím by radě a zastupitelstvu města mohlo poskytnout objektivní pohled při schvalování finálních projektů do projektového portfolia.

### 5.3 Model výběru projektů do portfolia

Tento model je vytvořen za účelem pomoci oddělení regionálního rozvoje vybrat projekty, které naplňují jak stávající, tak i navržená kritéria a tím maximalizují hodnotu portfolia. K vizualizaci jednotlivých kritérií slouží následující tabulka. Způsob výběru projektů je podrobněji popsán níže.

Tabulka 5: Model výběru projektů

Kritérium		Podkritérium	Povaha kritéria	Váha	Způsob hodnocení
K1	Mandatornost	-	Binární	1	ANO/NE
K2	Soulad se strategií	-	Binární	1	ANO/NE
K3	Zdroj financování	Rozpočet města	Binární	0,15	ANO/NE
		Úvěr	Binární	0,05	ANO/NE
		Pravděpodobnost udělení dotace	Škála	0,1	Malá / Žádná (1)
				0,3	Velká (3)
				0,4	Jistá (5)
K4	Potřeby občanů	Průzkumy a dotazníky	Kvantitativní	0,2	Průměrná hodnota projektu
		Setkání se zainteres. stranami	Kvalitativní	0,5	Bodová stupnice (1-5)
		Poradenství s obchodníky	Kvalitativní	0,3	Bodová stupnice (1-5)
K5	Sociální integrace	Analýza dat sociálních skupin	Kvalitativní	0,4	Bodová stupnice (1-5)
		Analýza dopadů projektu	Kvalitativní	0,6	Bodová stupnice (1-5)
K6	Trvale udržitelný rozvoj	Zmírňování změny klimatu	Kvalitativní	0,16	Bodové hodnocení
		Prizpůsobování se změně klimatu	Kvalitativní	0,16	Bodové hodnocení

	Udržitelné využívání a ochrana vodních a mořských zdrojů	Kvalitativní	0,16	Bodové hodnocení
	Oběhové hospodářství	Kvalitativní	0,18	Bodové hodnocení
	Prevence a omezování znečištění	Kvalitativní	0,18	Bodové hodnocení
	Ochrana a obnova biologické rozmanitosti ekosystémů	Kvalitativní	0,16	Bodové hodnocení

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

Podstatou tohoto modelu je při posuzování portfolia postupovat po jednotlivých kritériích od prvního kritéria (mandatornosti) až k poslednímu kritériu trvale udržitelného rozvoje. Nejdříve je třeba rozhodnout o konečném počtu projektů v portfoliu. Zejména proto, aby ORR vědělo, kolik projektů je třeba vyřadit. Dalším důvodem je samotná velikost portfolia. Čím širší portfolio bude, tím méně zdrojů bude vyčleněno pro každý projekt. Problém může nastat obzvláště u omezených zdrojů, které nemusí být dostupné v dostatečné míře pro projekty s nižší prioritou.

V prvním kroku je třeba říct, jestli je projekt mandatorní, tedy jestli je jeho realizace nutná. Pokud ano, automaticky se zařazuje do portfolia nehledě na posouzení ostatních kritérií (například výměna větrem vymlácených oken v mateřské školce). Pokud navržený projekt není mandatorní, postupuje do dalších kroků. Toto kritérium je binární, rozhoduje se na bázi ANO/NE.

Druhým krokem je zjištění, jestli projekt je v souladu se strategií a strategickým plánem města na dané období. Jedná se o binární kritérium. Pokud pověřený zaměstnanec oddělení regionálního rozvoje zjistí, že navržený projekt není v souladu s vytyčeným strategickým plánem, projekt vyřazuje. Pokud zaměstnanec usoudí, že projekt v souladu je, postupuje do třetího kroku.

Ve třetím kroku je třeba rozhodnout, z čeho se bude projekt financovat. Toto kritérium má tři podkritéria. Obzvláště v případě velkého projektu (typu VI:Aštovka) se zjišťuje, jestli má město šanci a bude mu na projekt udělena dotace, ať už z Evropské unie nebo od státu. Podkritérium se následně hodnotí za využití škály. Na škále malá – velká – jistá se posuzuje, jak velkou má město šanci na získání dotace. Bodově toto kritérium může být ohodnoceno 1-3-5 bodů. Dalším podkritériem je možnost financování z rozpočtu města. Toto kritérium je binárního charakteru, podle kterého lze jednoduše určit, jestli

jsou či nejsou v rozpočtu města peněžní prostředky na projekt. Posledním podkritériem je možnost financování úvěrem. Podobně jako možnost financování z rozpočtu i toto podkritérium je binární a určuje, jestli si na projekt zažádat nebo nezažádat o úvěr. Těmto možnostem byla stanovena různá váha. Město Aš by mělo chtít do svého portfolia zařadit projekty, u kterých je buď jistota nebo existuje vysoká pravděpodobnost financování z dotace, a proto je těmto možnostem stanovena vyšší váha. Naopak město by se, pokud je to možné, mělo vyvarovat úvěrům, které by muselo splácet, proto je váha nejnižší. Do dalšího kroku postupují ty projekty, jejichž hodnota tohoto kritéria je vysoká. Projekty, jejichž výsledky jsou nízké, nebo projekty, které v současné situaci nelze financovat ani jednou z možností, se přesouvají do zásobníku projektů.

Ve čtvrtém kroku se posuzuje, jak moc projekty, které prošly přechovými kroky, naplňují potřeby občanů, ať už se jedná o občany celého města nebo občany v cílové oblasti města. Toto kritérium obsahuje tři podkritéria pomoci, kterých město dokáže potřeby občanů zjistit. Prvním z nich je provedení průzkumů a dotazníků mezi občany a jejich následná analýza. Do toho lze přidat i analýzu dalších statistických dat. Toto kritérium je kvantitativního charakteru, jelikož se projekty porovnávají podle průměru. Byla mu přidělena nejnižší váha, protože vypovídající hodnota může být zkreslena ať už povahou nebo nedostatečným počtem odpovědí. Naopak setkání se zainteresovanými stranami má nejvyšší váhu, jelikož má tato možnost nejvyšší šanci získat konkrétně a přesně pojmenované největší problémy v cílové skupině, ať už se jedná o setkání s malými podnikateli, spolky provádějící činnost v dané lokalitě nebo setkání se samotnými občany. Jedná se o kvalitativní kritérium, řešící otázku, jak výstup projektu řeší problém zainteresovaných stran. Konkrétní navrhované hodnocení ukazuje následující tabulka:

Tabulka 6: Bodové vyhodnocení podkritéria setkání se zainteresovanými skupinami

<b>Počet problémů, který řeší výstup projektu</b>				
Žádný	Minimální	Polovinu	Většinu	Všechny
1	2	3	4	5

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

Pátým krokem je posouzení projektů z hlediska sociální integrace za použití analýzy sociální skupiny v porovnání s cíli projektu. Jedná se o kvalitativní podkritérium. Skutečnost, jak moc se interpretace výstupů analýzy shoduje se stanovenými cíli projektů by byla ohodnocena na bodové škále (1-5). Stejným způsobem by se dalo hodnotit podkritérium analýzy dopadu projektu, jelikož má také kvalitativní charakter. Zde by

se na bodové škále (1-5) posuzovalo, jak moc výstup projektu zlepšuje sociální integritu v cílové oblasti či skupině, jak uvádí tabulka č. 5. I tomto kritériu byla stanovena váha. Dopad výstupu projektu na sociální integraci může být pro město reálněji uchopitelný, a proto má přidělenou vyšší váhu.

Tabulka 7: Bodové vyhodnocení kritéria sociální interakce

<b>Soulad analýzy sociálních skupin s cíli projektu</b>				
Žádný	Nízký	Průměrný	Velký	Úplný
1	2	3	4	5
<b>Dopad výstupu projektu na sociální integraci</b>				
Negativní	Nízký	Průměrný	Pozitivní	Velmi pozitivní
1	2	3	4	5

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

Posledním šestým kritériem je trvale udržitelný přístup. Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) dalo v platnost na základě Oznámení Evropské komise (č. 2021/C58/01) a v rámci Národního plánu obnovy (NPO) **Princip DNSH („Do Not Significant Harm = významně nepoškozovat“)**. Dle tohoto principu lze velmi prakticky zhodnotit dopad projektů na životní prostředí. Zásada „významně nepoškozovat“ je v platnosti od srpna roku 2022 a definuje následujících šest bodů:

Jestliže výstup projektu vede ke značným emisím skleníkových plynů tak významně poškozují proces **zmírňování změny klimatu. Přizpůsobování se změně klimatu** významně poškozují projekty, jejichž výstupy vedou k nárůstu nepříznivého dopadu stávajícího i očekávaného budoucího klimatu na osoby, přírodu nebo aktiva. **Udržitelné využívání a ochranu vodních a mořských zdrojů** podporují ty projekty, jejichž výstupy nepoškozují či udržují dobrý stav nebo ekologický potenciál vodních útvarů, povrchových a podzemních vod a dobrý stav prostředí mořských vod. **Oběhové hospodářství** významně poškozují projekty, které předcházejí vzniku odpadu, a recyklace, pokud vede k značné nevhodnosti v užívání materiálu či v přímém i nepřímém využívání přírodních zdrojů. Dále oběhové hospodářství poškozují projekty, které napomáhají spalování a dlouhodobému odstraňování odpadu, které může způsobit dlouhodobé a významné škody na životním prostředí. **Prevenci a omezování znečištění** nepoškozují projekty, které nevedou k významnému zvyšování emisí znečišťujících látek do půdy, vody a ovzduší. Posledním bodem je **ochrana a obnova biologické**

**rozmanitosti a ekosystémů.** Tuto ochranu významně poškozují projekty, které do značné míry poškozují dobrý stav a odolnost ekosystémů nebo poškozují druhy a stanoviště z hlediska jejich ochrany zahrnujíc ty, které jsou v zájmu Evropské unie.

Vybrané projekty, které musí být v souladu s technickými pokyny k uplatňování zásady NDSH, musí dodržovat i příslušné právní předpisy EU a vnitrostátní právní předpisy v oblasti životního prostředí. Právní předpisy, které jsou u principu NDSH uvedeny, jsou k nalezení v příloze.

Jedná se o kvalitativní kritérium, jehož vyhodnocení uvádí následující tabulka. Hodnota jednotlivých vlivů je pevně stanovena. Cílem kritéria je vyzdvihnout projekty s pozitivním vlivem a snížit pravděpodobnost vybrání projektu s negativním vlivem na životní prostředí.

Tabulka 8: Bodové vyhodnocení trvale udržitelného rozvoje

<b>Vliv jednotlivých bodů DNSH</b>		
Negativní	Neutrální	Pozitivní
0	1	3

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

Výstupem tohoto modelu je přehledná tabulka, podle které se lze rozhodovat o prioritách projektů. Projekt s nejvyšší prioritou by měl být projekt s nejvyšším hodnocením, jelikož nejlépe splňuje stanovená kritéria. Projekty s vyšším hodnocením (a tedy prioritou) by měly být zvoleny do portfolia, dokud nebude naplněna jeho kapacita. Šablonu modelu výběru projektů do projektového portfolia je k nalezení na následující straně.

Tabulka 9: Šablona modelu výběru projektů do portfolia

Kritérium	Podkritérium	Normovaná váha kritéria ve skupině	Váha projektů			Normovaná váha projektů		
			P1	P2	Pn	P1	P2	Pn
K1	Mandatornost	1						
K2	soulad se strategií	1						
K3	Rozpočet města	0,15						
	Úvěr	0,05						
	Pravděpodobnost udělení dotace	0,1						
		0,3						
	0,4							
K4	Průzkumy a dotazníky	0,2						
	setkání se zainter. Stranami	0,5						
	Poradenství s obchodníky	0,3						
K5	Analýza dat sociálních skupin	0,4						
	Analýza dopadů projektu	0,6						
K6	Zmírňování změny klimatu	0,16						
	Přizpůsobování se změně klimatu	0,16						
	Udržitelné využívání a ochrana vodních a mořských zdrojů	0,16						
	Oběhové hospodářství	0,18						
	Prevence a omezování znečištění	0,18						
	Ochrana a obnova biologické rozmanitosti ekosystémů	0,16						
<b>Celkem</b>		<b>6</b>						

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)



## 6 Popis konkrétního projektu

Tato kapitola je o rozebrání jednoho projektu, který město realizovalo, identifikovat jeho externí a interní problémy. Následně ukázat, jak projekt řídit efektivněji řízením portfolia projektů.

### 6.1 Popis projektu

Zvolený projekt, který mi byl poskytnut ke zpracování, se týká rekonstrukce bytů a ubytovny v ulici Nedbalova. Tento areál byl v roce 2017 majetkem Karlovarského kraje, který se ho městu Aš rozhodl odprodat za nižší cenu, pokud jej do pěti let na vlastní náklady zrekonstruuje a uvede do provozu, který bude využit k prospěchu občanů města. Z hlediska členění se jedná o rozvojový projekt.

Tento projekt v roce 2017 řešil zásadní problém města, jelikož nedisponovalo žádnými volnými byty. Rekonstrukce areálu tento problém měla vyřešit tak, že nabídne k dispozici ubytovnu pro 60 občanů, 3 krizové byty (jedná se o 2 byty velikosti 1+1 a jeden byt velikosti 2+1) pro řešení nejnáléhavějších případů, 10 bytů postupného bydlení (velikosti 1+1), 10 bezbariérových bytů pro seniory (2+1) a kanceláře pro TEBYT s.r.o a komerční bydlení ve zbylých prostorách.

O jedenáct měsíců později se uskutečnila druhá pracovní schůzka pro tento projekt. Účelem této schůzky bylo připravit zadání pro vypracování projektu na rekonstrukci části objektů v majetku města Aše. Zde došlo k úpravě plánu. Vynechána byla ubytovna, místo toho se měly vybudovat další byty. Následně bylo zahájeno výběrové řízení pro výběr projektanta, který zpracuje projektovou dokumentaci. Toto výběrové řízení trvalo dva měsíce a samotná projektová dokumentace byla hotova na podzim roku 2019. Projektová dokumentace byla zpracována na výstavbu 27 nových bytů místo původních záměrů. Stavební povolení bylo vydáno 6. 12. 2019.

Na začátku roku 2021 byla odeslána výzva k podání nabídky a tím otevřeno výběrové řízení na realizaci rekonstrukce objektů na byty v Nedbalově ulici. Nabídku podaly tyto firmy:

- ODEHNAL-STAVO, s.r.o.
- STABIA, s.r.o.
- Stavební společnost VARO, s.r.o.
- Metrostav, a.s.
- TERCOM, s.r.o.

Výběrové řízení nakonec vyhrála společnost TERCOM, s.r.o., jelikož nabídla nejnižší cenu. Pro realizaci tohoto projektu, krom vypsání výběrového řízení na zpracovatele projektové dokumentace a realizace, je třeba ještě vypsát výběrové řízení pro pozici technického dozoru stavebníka a koordinátora BOZP. Obě tyto výběrové řízení byly vyhlášeny v březnu 2021. V dubnu 2021 město podepsalo smlouvu o díle s realizátorem rekonstrukce v ceně **47 035 000,- Kč**, smlouvu o poskytnutí koordinátora BOZP v ceně **94 380,- Kč** a technického dozoru v ceně **258 456,- Kč**. (Městský úřad v Aši, 2023g)

Projekt měl být předán a ukončen 29. 4. 2022. Kvůli změnám, které jsou popsány níže, byla stavba předána k 30. 6. 2022 a nedodělky byly odstraněny k 25. 8. 2022.

## **6.2 Problémy při realizaci**

Rada města uznala v červenci roku 2021 první dodatek, který přináší změnu do projektu. Byly zjištěny pracovní činnosti, která nebyly uvedeny ve výkazu výměr, nebo pracovní činnosti, jejichž množství bylo podhodnoceno. Tyto činnosti měly vliv na rozpočet a zvýšení rozsahu stavebních prací. Cena projektu se tímto zvedla o 1 758 589,- Kč. (Městský úřad v Aši, 2021a)

Druhý dodatek (prosinec 2021) pojednává o dalších změnách při realizaci stavby, které mají vliv na rozpočet akce. Změny pro zdárné dokončení díla vznikly na základě dodatečných požadavků objednatele (Města Aš). Požadavky pojednávají o rozšíření pracovních činností. Pro příklad se dle rozpočtu předpokládala oprava štukových omítek v rozsahu 30%. To však nebylo možné zrealizovat, protože by jinak byly vytvořeny nerovné plochy na stěně. Výsledkem této činnosti bylo rozšíření rozsahu na 100% místností. Jen tyto činnosti zvýšily cenu projektu o 286 988,- Kč. Dalším požadavkem, který naopak snížil náklady na projekt, byl odpočet výtahu z důvodu nadbytečných pořizovacích i provozních nákladů. Celkově za všechny změny uvedené v tomto dodatku se projekt prodražil o 2 548 819,- Kč. (Městský úřad v Aši, 2021b)

Třetí dodatek (leden 2022) taktéž pojednává o změně při realizaci stavby, která má vliv na rozpočet. Tentokrát zhotovitel (společnost TERCOM s.r.o.) našla nesoulad mezi projektem a realizací. Projekt postrádal požární ucpávky v prostupech dělicích konstrukcí jednotlivých požárních úseků. Zhotovitel tedy požádal projektanta o důkladné prošetření a zpracování konečného řešení, které bylo předloženo TDS (technickému

dozoru stavebníka). To bylo následně schváleno. Vyřešení nesouladu zvýšilo cenu projektu o 612 976,- Kč. (Městský úřad v Aši, 2022b)

Čtvrtý dodatek (březen 2022) pojednává o první změně termínu dokončení stavby. Rada města schválila prodloužení projektu o 60 dní. Prvním důvodem žádosti o prodloužení ze strany zhotovitele byly problémy spojené s covidovými opatřeními. Zejména se jednalo o vysokou míru pracovní neschopnosti u zhotovitele i u dodavatelských řetězců stavebních materiálů. Důsledkem byly nečekané prodlevy dodávek, které byly nutné pro plynulý průběh realizace. Druhým důvodem bylo zhoršení situace, jelikož v tu dobu Rusko vstoupilo na Ukrajinu a nedostatek stavebních materiálů se tím prohloubil. Nejvíce se prohloubil u ocelových výrobků. Situace na Ukrajině se projevila i u lidských zdrojů, jelikož zhotovitel zaměstnával množství pracovníků z Ukrajiny. Třetím důvodem posunutí termínu byla žádost o více času na dokončení fasády, které zdrželo rozhodování o množství provedení zdobných prvků na fasádě. (Městský úřad v Aši, 2022c)

Součástí pátého dodatku (červen 2022) bylo rozšíření pracovních činností oproti plánu a tím zdražení projektu celkem o 1 432 336,- Kč. Jednalo se zejména o doplnění opěrné zdi uvnitř dvorní části, kde dle projektu mělo být parkoviště. (Městský úřad v Aši, 2022d)

Šestý dodatek (červenec 2022) souvisel s žádostí o prodloužení termínu o 30 dní. Stavba měla být dokončena 30. 6. 2022. Hlavním důvodem bylo zpoždění dodávek materiálu a posunutí termínu dokončení fasády. U fasády došlo ke zdržení při odsouhlasení finálního vzhledu. K tomuto termínu začala přejímka a byly zjištěny vady a nedodělky. Důvody u vad, které bránily řádnému využívání, byly zcela na straně zhotovitele až na fasádu. Zde byl požadavek objednatele na dodržení technologických postupů. Nedodělky, které nebránily v užívání, se týkaly převážně činností spojených s fasádou. Prodloužení doby předání stavby město Aš schválilo jen na vady, za které odpovědnost nenesl pouze zhotovitel. (Městský úřad v Aši, 2022e)

Poslední dodatek (prosinec 2022) popisuje tentokrát pozitivní změnu pro projekt. Během realizace stavby docházelo k fakturaci skutečně provedených prací. Kontrolu prováděl technický dozor. V závěru zbyly v rozpočtu některé práce, které nebylo potřeba provádět v rozsahu rozpočtu, proto nebyly vyfakturované a tím pádem v rozpočtu zbyly. Zhotovitel předložil zbytkový rozpočet na nevyfakturované položky. O tuto celkovou částku bylo potřeba snížit hodnotu smlouvy, aby proplacená částka byla v souladu se smlouvou. Cena projektu se snížila o 42 652,- Kč.

Pro přehlednost následující tabulka shrnuje charakter změny a dopad na projekt z výše pospaných změn.

Tabulka 10: Změny na projektu

Číslo změny	Charakter změny	Dopad na projekt	
1	Rozšíření pracovních činností	Zvýšení ceny	1 758 859 Kč
2	Rozšíření pracovních činností	Zvýšení ceny	2 548 819 Kč
3	Rozšíření pracovních činností	Zvýšení ceny	612 976 Kč
4	Covidová krize a počátek války na Ukrajině	Prodloužení termínu	60 dní
5	Rozšíření pracovních činností	Zvýšení ceny	1 432 336 Kč
6	Nedokončená fasáda	Prodloužení termínu	30 dní
7	Neuskutečněné a nevyfakturované práce	Snížení ceny	42 652 Kč

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

Celková cena realizace projektu byla 53 345 338 Kč. Za zpracování projektové dokumentace Město Aš zaplatilo 1 801 690 Kč a ostatní položky, které souvisely, byly vyfakturovány na 1 118 194 Kč. Rekonstrukce bytů měla být úspěšně dokončena k 29. 4. 2022. V důsledku výše popsání změn byl projekt dokončen a předán k 31. 7. 2022.

### 6.3 Interní a externí problémy

Výše zmíněné příčiny změn, které představovaly problémy pro projekt, jelikož měly vliv na změnu projektového trojimperativu (čas-náklady-kvalita), jsou rozděleny na interní a externí problémy.

**Interní problémy** jsou problémy, které Město Aš mohlo různým způsobem ovlivnit. Možná největší problém, který mohlo město Aš ovlivnit, byla roční prodleva od dokončení projektové dokumentace (podzim roku 2019) a vyhlášení výběrových řízení na zhotovitele projektu (počátek roku 2021). Jednalo se o politické rozhodnutí předchozího vedení města, kdy zastupitelé rozhodli, že se s realizací počká do doby, než se najde vhodný dotační titul. Nakonec se ZM rozhodlo, že realizace projektu je velmi podstatná a rekonstrukce bytů pro občany zrealizovali bez dotací. Z hlediska trojimperativu mělo tohle rozhodnutí nejvíce vliv na čas, jelikož došlo k odkladu realizace o rok oproti původnímu plánu.

Druhým interním problémem bylo dlouhé rozhodování o podobě fasády. Rozhodování o podobě trvalo v dobu, během které byly pro realizaci příznivé povětrnostní podmínky. Dokončení fasády muselo být odloženo až do doby, kdy na realizaci byly vhodné

podmínky (květen 2021), a zároveň mohly být dodrženy technologické předpisy. Tento problém měl vliv na celý trojimperativ. Dlouhé rozhodování mělo vliv na prodloužení realizace, byly vyšší požadavky na kvalitu, což zvýšilo i náklady na celý projekt.

Třetím potenciálním problémem by mohla být nepřilíčná kontrola zpracované projektové dokumentace (PD) a zpracovaného rozpočtu dle PD. Několik zjištěných a provedených změn v průběhu realizace bylo proto, že nebyly plně v souladu s projektovou dokumentací. Tento problém měl vliv převážně na zvýšení nákladů.

**Externí problémy** jsou problémy, jejichž vývoj město Aš nemohlo nijak ovlivnit. Jedná se o potíže na straně zhotovitele. Konkrétně se jedná o všechna rozšíření pracovních činností, které měly za následek růst nákladů a tím zdražení projektu. Největší faktor, který nemohlo město Aš (a ani zhotovitel) ovlivnit, byla covidová krize a počátek války na Ukrajině. Tyto dvě události zapříčinily nedostatek lidského kapitálu a zpožděné dodávky od dodavatelů, což z hlediska trojimperativu mělo vliv na prodloužení času realizace projektu.

#### **6.4 Návrh řešení interních problémů**

Jak bylo zmíněno výše, externí problémy město Aš nedokáže ovlivnit, jelikož příčina problému se vyskytuje u druhé strany (tentokrát zhotovitele z různých důvodů). Proto je následující řešení navrženo na snížení vlivu interních projektů na projekt.

Jedná se o návrh výběru pomoci navrženého modelu v kapitole 5.3, zejména dle navržených kritérií výběru. Projekt je rozvojového charakteru, ale dle zákona o obcích je Město Aš povinno zajišťovat potřeby svých občanů, tj. kromě jiného zajistit důstojné podmínky pro bydlení. Z tohoto důvodu by se projekt mohl označovat za mandatorní, minimálně však za projekt s vyšší prioritou. Pokud by projekt byl prohlášen za mandatorní, nemusel by nutně souviset se stanovenou strategií pro rok 2018.

Při rozhodování o zdroji financování by Město Aš bylo schopno odhadnout, že by byla v daném období malá šance na získání dotace, a rovnou by se mohlo ZM rozhodnout hradit projekt z rozpočtu města a usilovat dále o získání dotace, která by byla schopna projekt proplatit zpětně. Díky takovému rozhodnutí by se nevyskytla tak velká prodleva mezi zpracovanou projektovou dokumentací a vyhlášením výběrového řízení. Je dost pravděpodobné, že by projekt byl realizován o rok dříve, a tím se vyhnul začínajícímu

konfliktu Ruska a Ukrajiny. To by znamenalo, že by nebyly zpožděny dodávky dodavatele, včetně dodávky ocelových výrobků.

Ve čtvrtém kroku by mohla následovat analýza potřeb občanů. Při analýze tohoto kritéria by se daly zjistit konkrétní potřeby a preference cílových skupin. Konkrétně by město mohlo zjistit, že je daleko vyšší poptávka po funkčních a dostupných bytech než po ubytovně. Výsledkem této analýzy by mohlo být zjištění, že rekonstruovaný objekt pouze s bytovými jednotkami naplňuje potřeby jednotlivých cílových skupin efektivněji než rekonstruovaný objekt s několika bytovými jednotkami a velkou ubytovnou. Tento krok by městu mohl ušetřit čas při přípravě požadavků pro projektovou dokumentaci. Zároveň by se s občany v cílových skupinách mohl uskutečnit průzkum spokojenosti s podobou navržené rekonstrukce. Město Aš by tak dostalo zpětnou vazbu, na základě které by se mohli snáze rozhodovat o dílčích činnostech projektu (např. podoba fasády). Tím by se také mohl ušetřit čas při rozhodování a náklady spojené s prodloužením termínu dokončení stavby kvůli nedokončené fasádě.

V pátém kroku by probíhala analýza dopadů na různé aspekty života ve městě (od kvality života pro cílové skupiny, pře infrastrukturu až po bezpečnost). V šestém kroku by se následně posuzoval dopad projektu na životní prostředí.

V případě potenciálního problému nesouladu projektové dokumentace a rozpočtu by Město Aš podobně jako u čtvrtého kroku výběru projektů mohlo mít k dispozici tým odborníků, se kterými by mohlo projektovou dokumentaci konzultovat a zjistit, jestli zpracovaná projektová dokumentace obsahuje naprostou většinu pracovních výměr. Tímto by se dal minimalizovat nesoulad projektové dokumentace s realizací. Konkrétně by se to mohlo projevit na minimalizaci výskytu rozšíření pracovních činností, které buď nebyly uvedeny v rozpočtu, nebo nebyly uvedeny v dostatečném rozsahu. Eliminací tohoto nesouladu by došlo k minimalizaci zdražování projektu.

Celkově by se tímto omezil vliv politického rozhodnutí a proces výběru by byl založen na objektivních výsledcích navrženého modelu, byl by ušetřený čas ve fázi přípravy i realizace projektu a byly by sníženy dodatečné náklady na projekt.

## Závěr

Diplomová práce se věnovala popisu teoretického základu pro řízení portfolia projektů v organizacích. Cílem práce bylo zhodnotit současné řízení portfolia projektů na městském úřadě v Aši a na základě získaných informací navrhnout opatření, které by zlepšilo řízení projektového portfolia. Při analýze bylo zjištěno, že Město Aš neřídí projekty za pomoci projektového portfolia a má hlavní problém při výběru projektů k realizaci. Pro vyřešení tohoto problému bylo navrženo opatření, které je detailně popsáno v kapitole č. 5.

Diplomová práce byla členěna do šesti kapitol. První kapitola se soustředila na popsání projektového portfolia, zejména základní principy řízení, cíle a benefity řízení projektového portfolia. Dále byly popsány procesní modely a rozdíly mezi řízením projektů za pomoci projektového portfolia a bez řízení bez projektového portfolia.

Ve druhé kapitole byl popsán proces přípravy, tvorby a řízení portfolia projektů. Konkrétně byla popsána strategie, generování námětů, cíle portfolia, kategorizace projektů, optimalizace a tvorba finálního portfolia projektů. Také byla popsána implementace a řízení portfolia.

Třetí kapitola popisovala strukturu městského úřadu včetně organizačního schéma zobrazující organizační jednotky a vztahy mezi nimi.

Ve čtvrté kapitole byla provedena analýza současného stavu řízení projektového portfolia. V první řadě byl popsán strategický plán, ze kterého řízení projektů vychází. Poté byly popsány jednotlivé kategorie a projekty. Dále byl popsán proces výběru projektů do portfolia. Bylo zjištěno, že se na městě Aš neřídí projektové portfolio. Výběr projektů k realizaci se vybírá pouze na základě souladu se strategickým plánem a na základě dostupných finančních prostředků. Výběr projektů je však nejvíce ovlivněn politickým rozhodováním. To nezaručuje, že budou vybrány správné projekty, které zajistí maximální hodnotu pro město Aš a jeho občany.

Proto v páté kapitole byly navrženy nová kritéria pro výběr projektů do portfolia. Konkrétně se jedná o kritéria naplnění potřeb občanů, sociální integrace a kritérium trvale udržitelného rozvoje. Zavedení těchto kritérií by mohlo vnést do procesu rozhodování objektivitu na základě dat, která by snižovala vliv politického rozhodování a prosazování projektů tzv. na sílu. Jako prostředek je na závěr této kapitoly navržen a podrobně popsán

model výběru projektů do projektového portfolia. Tento model je složen z vyhodnocení šesti kritérií. Prvním kritériem je mandatornost v rámci, které se rozhoduje, jestli je potřeba projekt nezbytně realizovat. Druhým kritériem je soulad se strategií. Tyto dvě kritéria mají vyřazovací charakter. Mandatorní projekty jsou automaticky zařazeny do projektového portfolia. Projekty, které nejsou v souladu se strategií jsou odloženy do zásobníku projektů. Kritéria zdroje financování, naplňování potřeb občanů, sociální integrace a trvale udržitelný rozvoj jsou bodově hodnocená kritéria, podle kterých se jednotlivé projekty porovnávají a je jim následně udělena priorita na základě celkového skóre.

Šestá kapitola analyzuje a zhodnocuje již realizovaný projekt. Konkrétně se jedná o projekt rekonstrukce a přestavbu ubytovny na bytové jednotky. Po popsání projektu a evidovaných změn u tohoto projektu byly identifikovány interní a externí problémy. Externí problémy (koronavirová krize, válka na Ukrajině) město Aš nedokázalo nijak ovlivnit, jelikož se tyto problémy projevovaly u realizátora projektu (chybějící lidský kapitál v důsledku karantén, zpožděné dodávky a chybějící ocelové výrobky v důsledku začínajícího konfliktu). Interní problémy byly problémy, které město ovlivnit mohlo. Jedná se zejména o roční prodlevu mezi dokončením projektové dokumentace a zahájení výběrových řízení pro zhotovitele akce, technického dozoru a koordinátora projektu. Dále se jednalo o dlouhé rozhodování o podobě fasády, které mělo za důsledek zpoždění projektu. Minimalizaci těchto problémů či k jejich úplnému vyhnutí by mohlo dojít na základě výběru projektu prostřednictvím navrženého modelu v kapitole 5. Za prvé by se mohlo jednat o mandatorní projekt, protože dle zákona o obcích je město povinno zajišťovat mimo jiné důstojné podmínky pro život. Při řešení zdrojů financování by město bylo schopno odhadnout, že je malá pravděpodobnost k získání dotace a projekt rovnou mohlo financovat z rozpočtu města. Při analýze potřeb občanů by město mohlo zjistit, že je velká poptávka po dostupném bydlení, čímž by projekt mohl získat vyšší prioritu. Tím by se mohlo předejít roční prodlevě. Zároveň by město získalo zpětnou vazbu na podobu fasády, na základě, které by se mohlo rychleji rozhodnout.

Celkové hodnocení spolupráci s ORR a OSMAI velmi pozitivně. Komunikace byla rychlá, přehledná, a nebyl jediný problém ve spolupráci, předání dat ani komunikaci.



## Seznam použitých zdrojů

- Dvořák, D., & Mareček, M. (2017). *Project Portfolio Management*. Computer Press.
- Dvořák, D., Répal, M., & Mareček, M. (2011). *Řízení portfolia projektů*. Computer Press.
- Fotr, J., & Souček, I. (2015). *Tvorba a řízení portfolia projektů*. Grada.
- Levine, H., A. (2005). *Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits*. HB Printing.
- Kerzner, H., R. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, scheduling and Controlilng* (12. vyd.). John Wiley & Sons Inc.
- Městský úřad v Aši (2021a). *Rekonstrukce BD Nedbalova Aš – dodatek č. 1. Interní dokument*.
- Městský úřad v Aši (2021b). *Rekonstrukce BD Nedbalova Aš – dodatek č. 2. Interní dokument*.
- Městský úřad v Aši (2022a). *Strategický plán rozvoje města*. [https://muas.cz/vismo/osnova.asp?id\\_org=52&id\\_osnovy=30338&n=strategicky%2Dplan%2Drozvoje%2Dmesta](https://muas.cz/vismo/osnova.asp?id_org=52&id_osnovy=30338&n=strategicky%2Dplan%2Drozvoje%2Dmesta)
- Městský úřad v Aši (2022b). *Rekonstrukce BD Nedbalova Aš – dodatek č. 3. Interní dokument*.
- Městský úřad v Aši (2022c). *Rekonstrukce BD Nedbalova Aš – dodatek č. 4. Interní dokument*.
- Městský úřad v Aši (2022d). *Rekonstrukce BD Nedbalova Aš – dodatek č. 5. Interní dokument*.
- Městský úřad v Aši (2022e). *Rekonstrukce BD Nedbalova Aš – dodatek č. 6. Interní dokument*.
- Městský úřad v Aši (2022f). *Rekonstrukce BD Nedbalova Aš – dodatek č. 7. Interní dokument*.
- Městský úřad v Aši (2023a). *Organizační struktura městského úřadu*. [https://www.muas.cz/vismo/o\\_index.asp?d=1&urad=52&id\\_org=52&id\\_uo=&rd=1000&p1=&p2=&p3=](https://www.muas.cz/vismo/o_index.asp?d=1&urad=52&id_org=52&id_uo=&rd=1000&p1=&p2=&p3=)

Městský úřad v Aši (2023b). *Směrnice č. SE 6/2020*. <https://www.muas.cz/organizacni-rad-mestskeho-uradu-v-asi/ds-2570>

Městský úřad v Aši (2023c). *Projektové karty. Interní dokument městského úřadu v Aši*.

Městský úřad v Aši (2023d). *Strategický plán spolupráce měst Aš a Selb bude "oprášen"*. <https://muas.cz/strategicky-plan-spoluprace-mest-as-a-selb-bude-quot-oprasen-quot/d-241962>

Městský úřad v Aši (2023e). *Lex Aš – město usiluje o vznik speciálního zákona, který by měl řešit narůstající problémy v příhraničním regionu*. <https://muas.cz/lex-as-mesto-usiluje-o-vznik-specialniho-zakona-ktery-by-mel-resit-narustajici-problemy-v-prihranicnim-regionu/d-242209>

Městský úřad v Aši (2023f). *Aktualizace strategického plánu 2023*.

Městský úřad v Aši (2023g). *Interní dokument*.

Moustafaev, J. (2017). *Project Portfolio Management in Theory and Practice*. CRC Press.

Project Management Institute. (2017). *The Standard for Portfolio Management* (4. vyd.). Project Management Institute.

Rothman, J. (2011). *Manage Your Project Portfolio*. Pragmatic Bookshelf.

Rad, P., F., & Levin, G. (2006) *Project portfolio management tools & techniques*. IIL Publishing.

Wideman, R., M. (2004). *A Management Framework for Project, Program and Portfolio Integration*. Trafford Publishing.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní typy projektů.....	46
Tabulka 2: Rozdělení rozvojových projektů.....	46
Tabulka 3: Přehled aktivních projektů.....	49
Tabulka 4: Přehled neaktivních projektů.....	51
Tabulka 5: Model výběru projektů.....	59
Tabulka 6: Bodové vyhodnocení podkritéria setkání se zainteresovanými skupinami..	61
Tabulka 7: Bodové vyhodnocení kritéria sociální interakce.....	62
Tabulka 8: Bodové vyhodnocení trvale udržitelného rozvoje.....	63
Tabulka 9: Šablona modelu výběru projektů do portfolia.....	64
Tabulka 10: Změny na projektu.....	68

## Seznam obrázků

Obr. 1: Dynamický pohled přínosu řízení s projektovým portfoliem.....	14
Obr. 2: Pohled řízení bez projektového portfolia .....	15
Obr. 3: První tři fáze životní cyklus projektového portfolia.....	16
Obr. 4: Portfolio složené z programů a projektů .....	17
Obr. 5: Procesní model CREOPM.....	20
Obr. 6: Organizační schéma městského úřadu v Aši .....	40

## **Seznam zkratk**

DNSH – Do Not Significant Harm – významně nepoškozovat

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

ORR – Oddělení regionálního rozvoje

OSMaI – Oddělení správy majetku a investic

PD – Projektová dokumentace

PPM – Project portfolio management

RM – Rada města

ZM – Zastupitelstvo města

# Seznam příloh

## Příloha A: seznam právních předpisů k zásadám NDSH

- Zákona č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 25/2008 Sb., o integrovaném registru znečišťování životního prostředí a integrovaném systému plnění ohlašovacích povinností v oblasti životního prostředí a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákona č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci a o omezování znečištění, o integrovaném registru znečišťování a o změně některých zákonů (zákon o integrované prevenci), ve znění pozdějších předpisů,
- Zákona č. 695/2004 Sb., o podmínkách obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákona č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákona č. 334/1992, o ochraně zemědělského půdního fondu, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákona č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon), ve znění pozdějších předpisů,
- Zákona č. 477/2001 Sb., o obalech a o změně některých zákonů (zákon o obalech), ve znění pozdějších předpisů,
- Zákona č. 541/2020 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákona č. 542/2020 Sb., o výrobcích s ukončenou životností, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákona č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákona č. 73/2012 Sb., o látkách, které poškozují ozonovou vrstvu, a o fluorovaných skleníkových plynech,
- Zákona č. 383/2012 Sb., o podmínkách obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákona č. 350/2011 Sb., o chemických látkách a chemických směsích a o změně některých zákonů (chemický zákon), ve znění pozdějších předpisů,

- Zákona č. 224/2015 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými směsmi a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů (zákon o prevenci závažných havárií), ve znění pozdějších předpisů,
- Zákona č. 167/2008 Sb., o předcházení ekologické újmy a o její nápravě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

## **Abstrakt**

Sýkora, D. (2023). *Metody řízení portfolia projektů v organizaci*. [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** řízení projektového portfolia, projekt, portfolio, portfolio management, výběr projektů

Cílem této diplomové práce je nejdříve analyzovat současné řízení projektového portfolia na městském úřadě v Aši a následně navrhnou opatření pro identifikované nedostatky. První dvě kapitoly popisují teorii a zaměřují se na základní pojmy a proces přípravy, tvorby, optimalizace, implementace a řízení portfolia projektů. Třetí kapitola popisuje organizační strukturu města, ve kterém je diplomová práce vypracována. Čtvrtá kapitola popisuje současný stav řízení portfolia a identifikuje nedostatky při výběru projektů. V páté kapitole je doporučeno opatření, které řeší identifikovaný problém. V poslední šesté kapitole je popsán konkrétní projekt, na kterém jsou ukázány přínosy doporučeného opatření.



## **Abstract**

Sýkora, D. (2023). *Methods of project portfolio management in organisation*. [Master's Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** project portfolio management, project, portfolio, portfolio management, the selection of projects

The aim of this thesis is firstly analyse current project portfolio management in the town hall in Aš and secondly propose possible measures for identified deficits. First two chapters describes the theory and are focused on basic terms and the process of preparing, creating, optimising, implementing, and managing project portfolio. The third chapter describes organizational structure of the city in which is this thesis elaborated. The fourth chapter deals with the current situation in managing project portfolio and identifies deficits in the process of project selection. In the fifth chapter is provided recommended corrective solution for the identified deficits. In the last chapter is described specific project. On that project are shown benefits of the recommended solution.