



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Nástroje pro strategickou práci Vzdělávání, služby a dobrá praxe

Ministerstvo pro místní rozvoj

Online (Lifesize) + MMR AVI

2. března 2023



PORTÁL
STRATEGICKÉ
PRÁCE V ČR

Realizováno v rámci projektu: **Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi**, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016924.



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

14:00 – 14:15 Aktuální informace z realizace projektu

14:15 – 15:30 Blok I. Nástroje pro strategickou práci

- Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu
- Plánování a řízení času v rámci strategické práce
- Využití procesního přístupu (procesní řízení) v rámci strategické práce
- Role a úkoly předkladatele veřejné strategie ve vazbě na posuzování vlivů strategie na ŽP (SEA)

15:30 – 15:45 Přestávka / Diskuse

15:45 – 17:00 Blok II. Možnosti vzdělávání a služeb pro podporu strategické práce

- CzechInvest – služby pro strategické plánování ve veřejné správě
- STRATeduka – strategické přemýšlení a vzdělávací kurz pro veřejnou správu

Aktuální informace z realizace projektu

**Podpora strategického řízení a
plánování ve veřejné správě ČR**



Součást širších aktivit MMR

MMR je gestorem strategického řízení a plánování ve VS

Metodická podpora

Zavádění metodických nástrojů

Rozvoj technických nástrojů

Zkvalitňování strategického prostředí

Vzdělávání

Sítování expertů

Klientsky orientovaná veřejná správa ČR 2030



STRATeduka
Naučíme vás plnit vaše vize



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Součást implementace KOVES

Klientsky orientovaná veřejná správa ČR 2030



Specifický cíl 3.4. Zvýšit význam a kvalitu provádění strategického řízení



Implementace MMR

mj. Projekt Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR



Projekt Podpora strategického řízení a plánování ve VS

1. Implementace metod a nástrojů pro strategické řízení a plánování

- metodická podpora pro strategické řízení a plánování
- propojení strategických dokumentů s finančními zdroji
- Využití nástroje ITI ve vybraných městech

2. Zavádění inovací pro strategické řízení a plánování

- rozvoj přístupů a uplatnění modelů/pilotů založených na vybraných inovativních nástrojích
- vytvoření vzdělávacího modulu o vybraných inovacích

3. Rozšiřování znalostí a zkušeností ve strategickém řízení a plánování

- konference, semináře, workshopy



Kde najdete potřebné informace?

www.verejne-strategie.cz

strategie@mmr.cz



PORTÁL
STRATEGICKÉ
PRÁCE V ČR



PORTÁL
STRATEGICKÉ PRÁCE
V ČESKÉ REPUBLICĚ

🔍 Zde zadejte hledaný výraz

Nástroje a metodická podpora

Koordinace a spolupráce

Strategické projekty

Kontakty

Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Projekt Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016924, je financován Operačním programem Zaměstnanost.

Předmětem projektu je zavádění metod, nástrojů a inovací a rozšiřování znalostí a zkušeností ve strategickém řízení a plánování. Hlavním cílem projektu je vytvoření podmínek pro zkvalitnění strategického rozhodování ve veřejné správě na úrovni národní, krajské a městské a jejich vzájemné provázanosti, a to na základě: (1) implementace metod a nástrojů pro strategické řízení a plánování, (2) zavádění inovací pro strategické řízení a plánování, (3) rozšiřování znalostí a zkušeností ve strategickém řízení a plánování

[Portál strategické práce v České republice](#) > [Nástroje a metodická podpora](#) > Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě

Workshopy a semináře

Nástroje pro strategickou práci



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Rekapitulace výstupů týmu metodické podpory

1. Analýza, řízení a registr rizik

- patří mezi nejužitečnější analýzy při zpracování a realizaci veřejné strategie
- seznámí Vás s postupy zpracování analýzy rizik (identifikace rizik, vyhodnocení, zvládání rizik a jejich monitoring)

2. Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci

- nástroj vhodný pro dnešní turbulentní dobu, kdy čelíme řadě výzev
- výzva může být rizikem (hrozbou) i příležitostí = záleží na našich schopnostech a dovednostech



Rekapitulace výstupů týmu metodické podpory

3. Rozhodování a strategický přístup

- značný význam při strategické práci
- seznámí Vás s postupy efektivního rozhodování i s klíčovými charakteristikami strategického přístupu
- každé správné rozhodnutí nás posouvá k dosažení cílů, k efektivnímu nakládání s veřejnými prostředky i k úspoře času

4. SWOT analýza v rámci veřejné strategie

- základní, užitečná, univerzální analýza
- seznámí Vás se zásadami a postupy zpracování i vyhodnocením analytických zjištění
- uvádí příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro 16 oblastí



Rekapitulace výstupů týmu metodické podpory

5. Komunikace, participace a marketing strategií a projektů

- komunikace je nezbytným předpokladem úspěchu strategické práce
- shrnuje základní principy dobré praxe v oblasti komunikace a uvádí konkrétní metody a postupy pro kvalitní komunikaci, vč. upozornění na rizika
- popisuje postup stanovení komunikačního plánu, metody analýzy cílových skupin nebo postupy zapojování veřejnosti

6. Zdravé finanční řízení ve vazbě na strategické řízení

- zabývá se výsledky analýzy propojení strategických dokumentů s finančními zdroji
- řeší vazbu na zákon o rozpočtové odpovědnosti a zákon o finanční kontrole a popisuje úvod do rozpočtování a finančního řízení.
- fáze rozpočtového procesu, klíčové zásady a řada příkladů a případových studií



Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.; Ing. **Veronika Linhartová**, PhD.; Mgr. **Štěpán Strnadel**

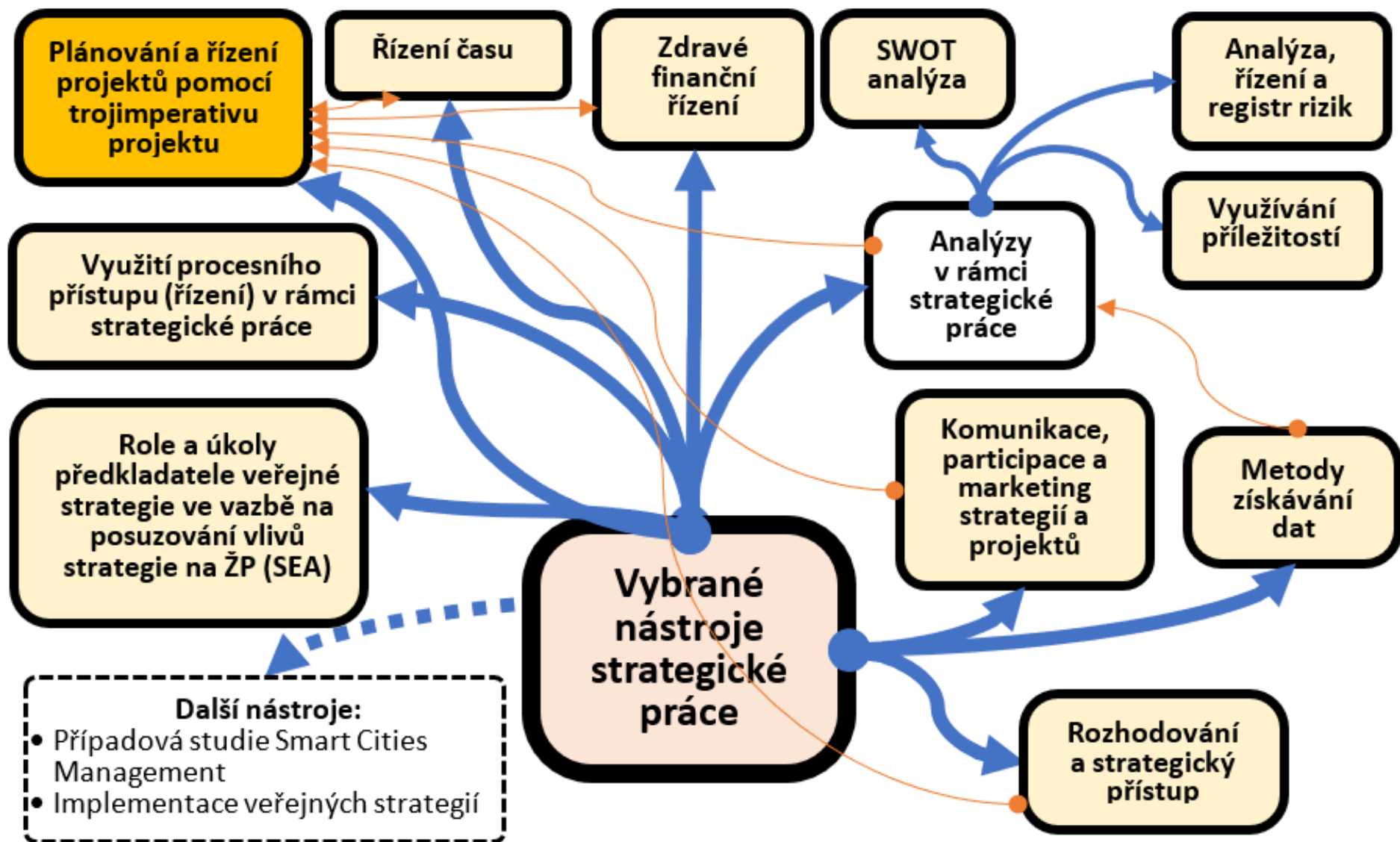


Obsah

- 1. Vazba na ostatní nástroje**
- 2. Co nástroj zahrnuje**
- 3. Řízení projektů pomocí trojimperativu projektu**
- 4. Dotazy a diskuse**



Vazba na ostatní nástroje



Představení nástroje: Co nástroj zahrnuje?

1. **Textová část nástroje – 10 kapitol, viz další snímek**
2. **Prezentace**
3. **Video přednáška**

Nástroj je volně ke stažení na stránkách projektu.



Představení nástroje: Textová část nástroje

Souhrn

Summary

1 Úvod

2 Projektové řízení

2.1 Úvod do projektového řízení

2.2 Informace k vybraným mezinárodním standardům

3 Přístupy a metody

3.1 Přístup k řízení projektů

3.2 Postup (fáze) projektového řízení

3.3 Analýzy v rámci projektového řízení

3.4 Kritéria rozhodování při řízení projektů

3.5 Prověřování (analýza) hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti projektů

3.6 Analýzy k návratnosti investice (projektu)

3.7 Analýzy ve vazbě na kritickou cestu projektu (metoda síťové analýzy)

3.8 Metoda logického rámce projektu

3.9 Studie proveditelnosti

3.10 Metody pro získávání dat potřebných pro projektové řízení

4 Trojimperativ: Cíle projektu

4.1 Jak chápat cíle projektu, vymezení cílů projektu

4.2 Průběžná kontrola cílů, vyhodnocení jejich dosažení

5 Trojimperativ: Termíny projektu

5.1 Jak stanovit jednotlivé termíny (milníky) a konečný termín realizace projektu

5.2 Neplnění termínů projektu (vizualizace příčin pomocí diagramu příčin a následku)

5.3 Obecně k plánování a řízení času

6 Trojimperativ: Rozpočet (náklady, zdroje) projektu

6.1 Úvod k rozpočtování

6.2 Kde získat informace a data pro přípravu rozpočtu projektu nebo finanční analýzy

6.3 Co brát v úvahu při zpracování rozpočtu projektu

6.4 Co brát v úvahu v jednotlivých fázích projektového řízení z hlediska rozpočtu

6.5 Hospodaření dle schváleného rozpočtu: transparentnost při veřejných zakázkách

6.6 Hospodaření: finanční kontrola projektů dle zákona o finanční kontrole

6.7 Překračování výdajů projektu (vizualizace příčin pomocí diagramu příčin a následku)

7 Specifika dotačních projektů (dotačního managementu)

8 Příklady a případové studie

8.1 Příklady plánu projektu pomocí trojimperativu projektu

8.2 Příklad formuláře pro popis projektu (projektová fiše, projektový rámec)

8.3 Příklad pokynů pro zpracování logického rámce

8.4 Příklad vnitřního předpisu k projektovému řízení

8.5 Příklad kontroly více projektů na pravidelných poradách

8.6 Příklad vyhodnocení rizik projektu - veřejná zakázka na stavební práce

8.7 Příklad postupu předběžné finanční kontroly projektu (vývojový diagram)

8.8 SWOT analýza stavebního projektu

8.9 Příklad harmonogramu stavebního projektu pomocí Ganttova diagramu

8.10 Příklad výběru projektu dle ukazatelů návratnosti investice

8.11 Digitální nástroje pro řízení projektů

9 Vybraná doporučení / omezení

10 Závěr

PŘÍLOHY

POUŽITÁ LITERATURA

Přístupy k řízení projektů – my se věnujme řízení pomocí trojimperativu

**Přístup
k řízení projektů**

Nevyužíváme žádné nástroje projektového řízení
(projekty řídíme stejně, jako vše ostatní)

Řízení projektů pomocí trojimperativu projektu nebo podobných nástrojů (vytváříme pro sebe vlastní postup)

Projektové řízení dle mezinárodního standardu
(například norma ISO 10 006, PRINCE2, PMI, IPMA)



Co je trojimperativ projektu

Zahrnuje:

1) Splnění cílů projektu.

Cíl by měl být jasně a měřitelným způsobem vymezen jak z hlediska rozsahu, požadované kvality, tak z hlediska dalších vhodných aspektů, a to například pomocí několika indikátory projektu. Cíle projektu musí naplňovat cíle instituce, její poslání a musí být společensky potřebné. Taktéž se musí stanovovat a dosahovat v souladu s předpisy a morálkou.

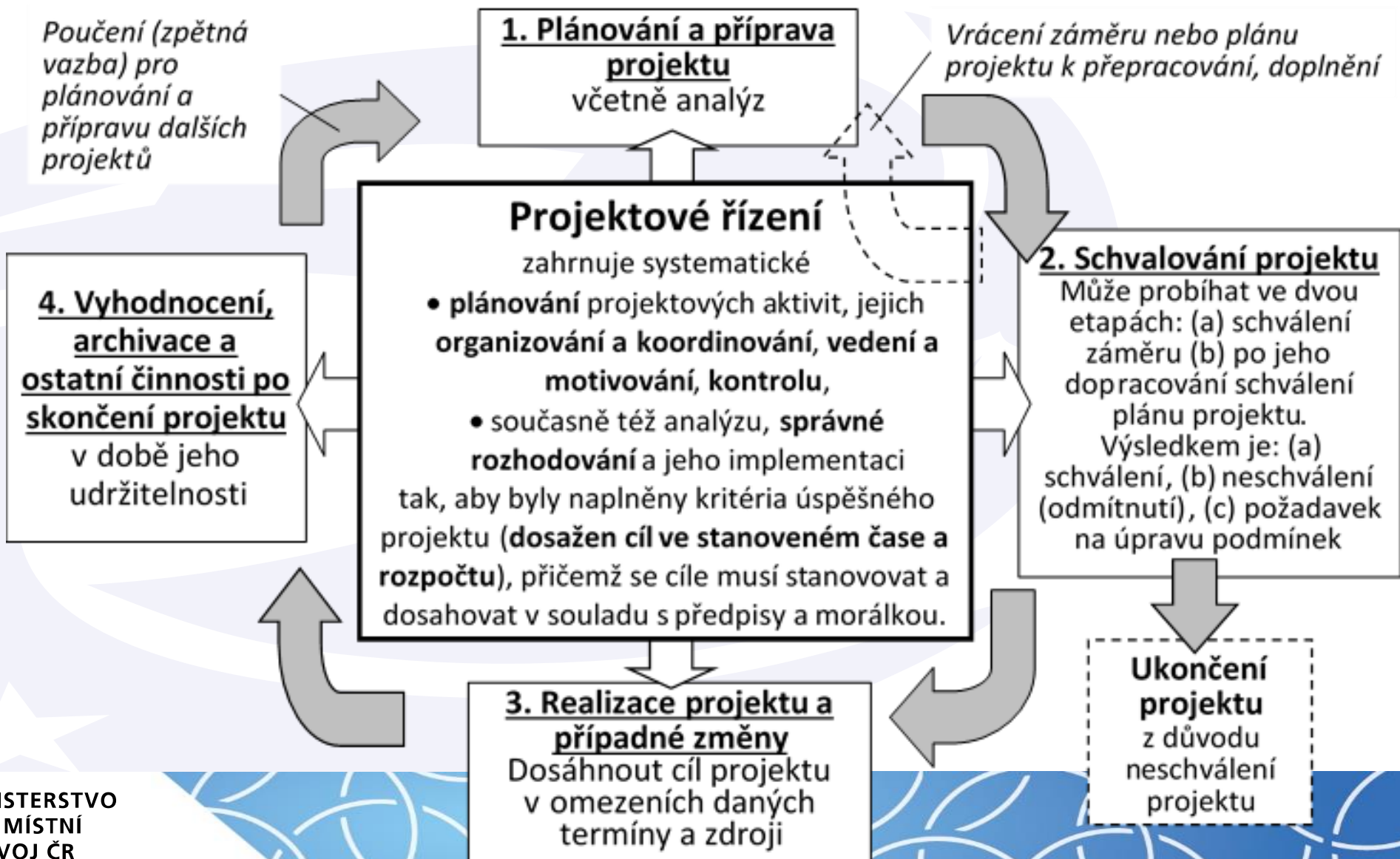
2) Dodržení stanoveného termínu a harmonogramu aktivit.

3) Dodržení rozpočtu (nákladů, zdrojů) projektu.

K těmto třem oblastem se často řadí čtvrté kritérium - uznání ze strany zadavatele a zainteresovaných stran.



Fáze projektového řízení



Trojimperativ: cíle projektu

Oblast / pojem	Komentář
Vymezení pojmu „cíl“	Cíle jsou očekávané stavy, které chceme v budoucnosti dosáhnout.
Soulad s posláním a společenskou potřebou	Cíle projektu → Cíle instituce → Poslání instituce → Společenská potřebnost (včetně dopadů na životní prostředí)
Soulad se zákonem o finanční kontrole	Zákonnost a naplnění kritérií 3E (hospodárnost, efektivnost, účelnost)
Oblasti vymezení cíle	<ol style="list-style-type: none">(1) Rozsah (kvantita, počet).(2) Úroveň kvality (vymezit například pomocí znaků kvality).(3) Ostatní obsahové požadavky (například požadavky z hlediska šetrnosti k přírodě, nízkouhlíkové ekonomiky a podobně).(4) Finanční (ve vazbě na rozpočet, náklady, zdroje, dotace).(5) Časové (termíny, milníky).



Trojimperativ: cíle projektu – co se realizuje v jednotlivých fázích

Fáze projektu	Co se provádí v dané fázi ve vztahu k cílům
1. Plánování a příprava projektu	<ul style="list-style-type: none">- Provádění potřebných analýz, zjišťování očekávání zadavatele a cílových skupin, vyjednávání se zadavatelem z hlediska rozsahu a kvality.- Prověření vazby cílů projektu na cíle instituce, poslání a společenskou potřebu (účelnost projektu).
2. Schvalování projektu	<ul style="list-style-type: none">- Schválení cílů a indikátorů cílů.- U fondů EU předložení interně schváleného projektu do vhodné výzvy.
3. Realizace projektu včetně změn	<ul style="list-style-type: none">- Dosáhnout cíle projektu (splnit indikátory projektu) v omezeních daných termíny a zdroji.- Provádět průběžné hodnocení plnění cílů.- Poskytovat součinnost při případných kontrolách.- Realizovat změny projektu, pokud jsou nezbytné. Pokud se změny týkají cílů, je obvykle vyžadováno schválení ze strany zadavatele nebo u dotací poskytovatele dotace.
4. Vyhodnocení, archivace a ostatní činnosti po skončení projektu	<ul style="list-style-type: none">- Předložení vyhodnocení projektu zadavateli. Případně evaluace (ex post) projektu z hlediska cílů – je-li vyžadována nebo je-li vhodná.- U projektů financovaných z fondů EU zajistit udržitelnost projektu.- Poskytovat součinnost při případných kontrolách.- V případě problémů týkající se rozsahu nebo kvality splnění cíle během reklamační lhůty – uplatnit reklamaci.



Trojimperativ: cíle - špatná / dobrá praxe

Č	Oč jde	Chybný postoj (přístup) / špatná praxe v projektovém řízení	Správný postoj (přístup) / dobrá praxe v projektovém řízení
	Ve vazbě na cíle		
1	Odpovědnost za cíle, termíny, rozpočet	Nejasné pravomoci a odpovědnosti	Jasně vymezeno, každý člen týmu nese odpovědnost dle svých pravomocí
2	Orientace na cíl (vazba na cíle instituce)	Jen na cíl projektu	Na cíl projektu ve vazbě na cíle instituce a její poslání
3	Přístup k plnění cílů projektu	Kontrola na konci každé etapy, na konci kalendářního roku a na konci projektu	Důsledná a průběžná kontrola všech cílů a indikátorů (nejen na konci etapy, roku nebo projektu), průběžné sledování plnění, přijímání opatření, je-li potřeba
	Obecně		
1	Přístup a podklady pro rozhodování	Rozhodování na základě domněnek, dojmů	Rozhodování na základě analýz, faktů a zkušenosti. Využívání kritérií správného rozhodování (viz část 3.4)
2	Přístup k morálce a dodržování předpisů	Nejsou jasně vymezená pravidla jak chápat morálku, vedení instituce nejde příkladem. Platí heslo: „Účel světí prostředky!“	Jasně vymezená pravidla, vymezení toho, co je považováno za morální (viz část 3.4), vedoucí zaměstnanci jdou příkladem
3	Chápání projektu a činností v projektu	Izolovaně (a to jak jednotlivých aktivit v projektu, tak zejména projektu vůči jiným projektům nebo instituci jako celku)	V potřebných souvislostech k činnostem instituce i ve vazbě na relevantní projekty



Trojimperativ: termíny

Optimální, respektive **správné nastavení harmonogramu a termínů** vyžaduje zkušenosti, schopnosti, dovednosti a současně dobrou

1. znalost **platné legislativy** (např. postupy a lhůty dle zákona o veřejných zakázkách),
2. znalost **podmínek a termínů vztahující se k projektu** (např. u stavebního projektu běžná rychlost realizace podobných staveb a možností na jejich urychlení, současná situace na trhu a odhad předpokládané situace v době realizace, u dotačních projektů znalost termínů výzev),
3. znalost **vnitřních omezení** (například rychlost vnitřních schvalovacích postupů, termíny zasedání orgánů, které budou projekt schvalovat, rychlost zpracování právních a jiných dokumentů, časová kapacita, kterou máme my a další osoby na projekt vyčleněnu),
4. znalost a **zkušenost s řízením projektů, řízením rizik, plánováním a řízením času.**

Poznámky:

- Neznalost některých termínů, respektive neschopnost je dodržet, může vést k výrazným časovým ztrátám.
- Konečný termín realizace projektu by se vždy měl počítat odzadu.



Trojimperativ: termíny – co se realizuje v jednotlivých fázích

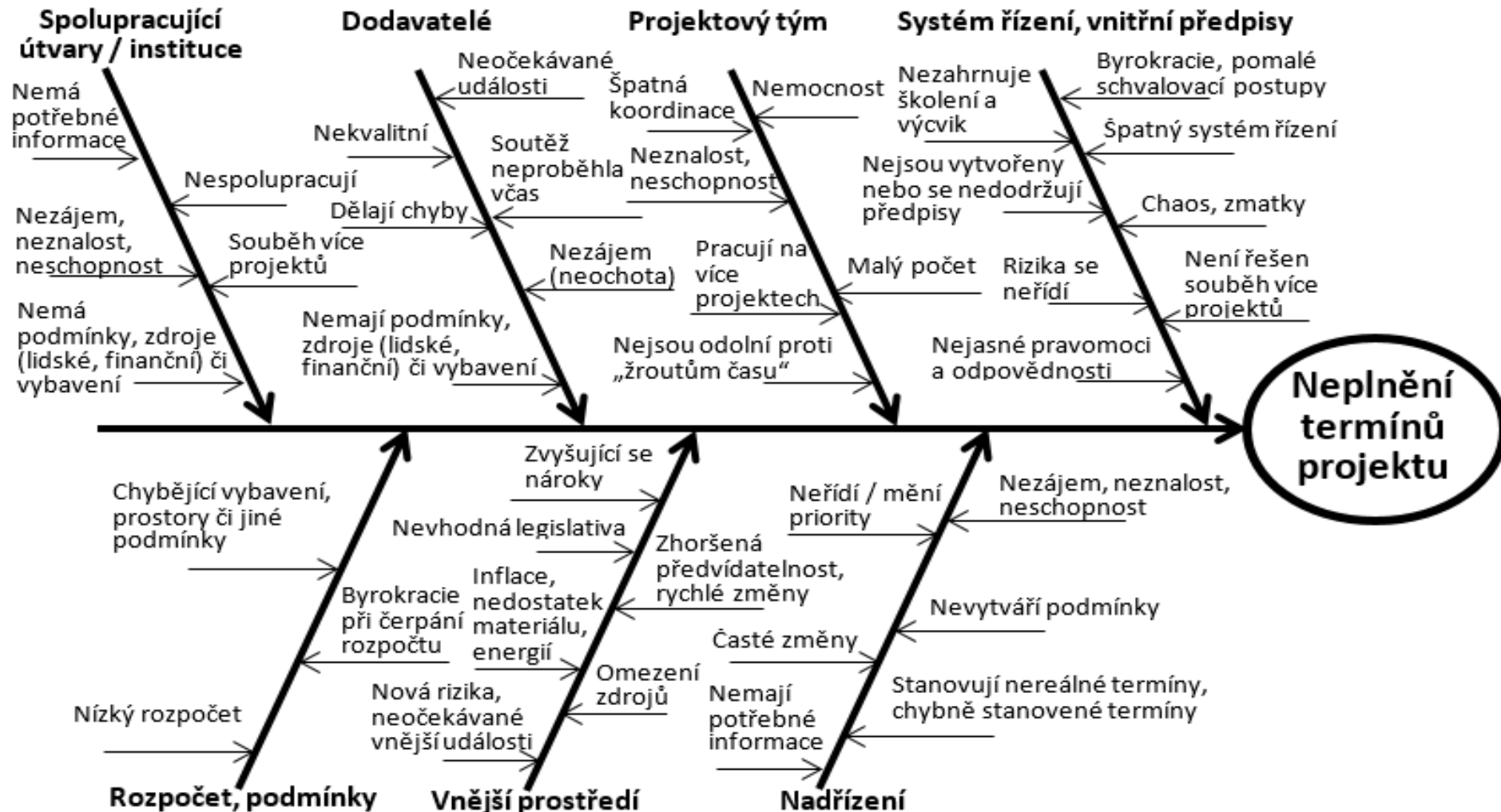
Fáze projektu	Co se provádí v dané fázi ve vztahu k cílům
1. Plánování a příprava projektu	<ul style="list-style-type: none">- Včasné provádění potřebných analýz, zjišťování očekávání zadavatele a cílových skupin, vyjednávání se zadavatelem z hlediska termínů (a to jak počátečního, konečného, tak délky realizace).
2. Schvalování projektu	<ul style="list-style-type: none">- Schválení termínů.- U dotačních projektů (například financovaných z fondů EU) předložení interně schváleného projektu v termínu stanoveném ve výzvě.
3. Realizace projektu včetně změn	<ul style="list-style-type: none">- Motivace týmu projektu a přijímání opatření, aby bylo dosaženo cíle projektu v daných termínech.- Je-li to relevantní, realizace veřejných zakázek v daných termínech.- Provádět průběžné hodnocení plnění termínů, a to jak průběžných, tak konečného termínu.- Zpracovat a předložit v daných termínech průběžné, roční, konečné zprávy.- V případě nedodržení termínů ze strany dodavatele, uplatnění sankce, pokud ji smlouva stanovuje.- Realizovat změny projektu, pokud jsou nezbytné. Pokud se změny týkají klíčových termínů (zejména konečného termínu), je obvykle vyžadováno schválení ze strany zadavatele nebo u dotací poskytovatele dotace.
4. Vyhodnocení, archivace a ostatní činnosti po skončení projektu	<ul style="list-style-type: none">- Předložení vyhodnocení projektu zadavateli ve stanoveném termínu. Případně evaluace (ex post) projektu z hlediska termínů – je-li vyžadována nebo je-li vhodná.- U projektů financovaných z fondů EU zajistit udržitelnost projektu.- Poskytovat součinnost při případných kontrolách.- V případě problémů týkající se rozsahu nebo kvality splnění cíle během reklamační lhůty – uplatnit reklamaci včas.



Trojimperativ: termíny - špatná / dobrá praxe

Č	Oč jde	Chybný postoj (přístup) / špatná praxe v projektovém řízení	Správný postoj (přístup) / dobrá praxe v projektovém řízení
1	Odpovědnost za cíle, termíny, rozpočet	Nejasné pravomoci a odpovědnosti ve vztahu k termínům	Jasně vymezeno ve vztahu k termínům, každý člen týmu nese odpovědnost za dodržení termínů dle svých pravomocí
2	Vazba na důležité termíny instituce nebo jiných projektů	Projekty jsou připravovány izolovaně, bez znalosti termínových možností a omezení instituce nebo jiných relevantních projektů. Nejasné postupy v této věci	Projekty jsou připravovány ve vazbě na termíny instituce a jiných relevantních projektů (např. ve správném pořadí, ve vhodném načasování). V této věci jsou jasně nastavená pravidla
3	Přístup ke stanovení konečných termínů projektu	Konečný i průběžné termíny jsou stanoveny odhadem, může jít o nerealizovatelné termíny. Konečný termín se nestanovuje na počet měsíců, ale na konkrétní konečné datum – často se začne mnohem později, aniž by byl konečný termín upraven	Je zjištěna délka každé činnosti, je stanoveno, které činnosti mohou probíhat souběžně, je vypočítána délka trvání projektu na kritické cestě například v měsících nebo týdnech. Konečný termín se vypočítá jako délka projektu od počátečního data a pokud se nezačne včas, je to řešeno
4	Rezervy času v projektu	Každá činnost má svoji časovou rezervu	Společná časová rezerva na konci projektu (případně konci milníku)
5	Opatření k dodržování termínů	Zejména zvyšování intenzity práce, přesčasy	Zejména odstraňování plýtvání časem, prostojů, ztrát, chyb a špatných rozhodnutí. Jsou hlídána zejména „úzká místa“ v projektu, respektive kritická cesta projektu
6	Přístup ke kontrole termínů	Kontrola na konci každé etapy, na konci kalendářního roku a na konci projektu	Důsledná a průběžná kontrola všech termínů (nejen na konci etapy nebo roku), průběžné sledování plnění aktivit, přijímání opatření, je-li potřeba

Trojimperativ: neplnění termínů – Ishikawův diagram



Trojimperativ: rozpočet – co se realizuje v jednotlivých fázích

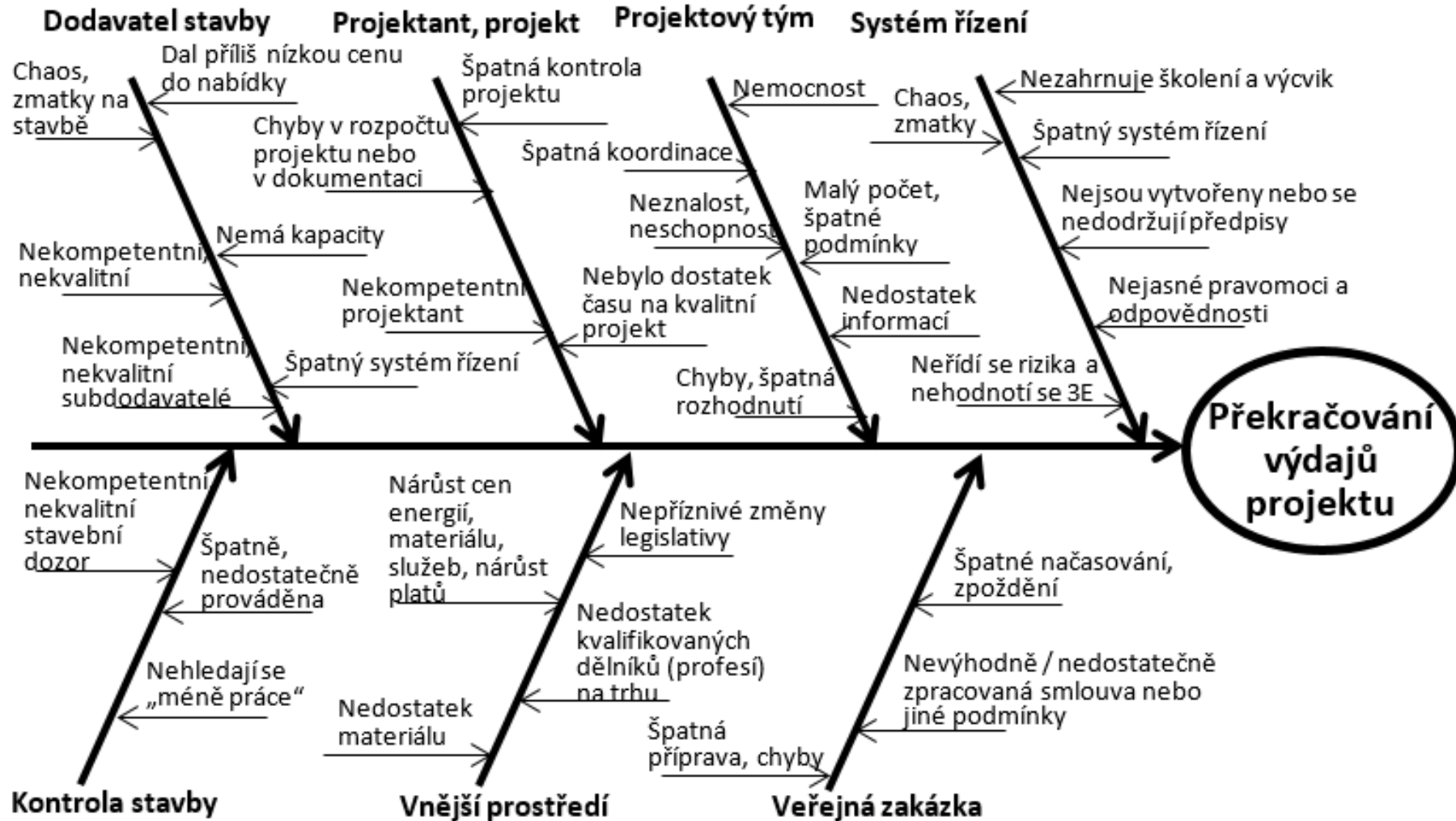
Fáze projektu	Co se provádí v dané fázi ve vztahu k cílům
1. Plánování a příprava projektu	<ul style="list-style-type: none">- Provádění potřebných analýz, zjišťování očekávání zadavatele a cílových skupin, vyjednávání se zadavatelem z hlediska zdrojů financování a rozpočtu celkem a v jednotlivých letech.
2. Schvalování projektu	<ul style="list-style-type: none">- Schválení způsobu (zdrojů financování) a rozpočtu projektu.- U fondů EU předložení interně schváleného projektu do vhodné výzvy.- Promítnutí rozpočtu schváleného projektu do rozpočtu instituce.
3. Realizace projektu včetně změn	<ul style="list-style-type: none">- Motivace týmu projektu a přijímání opatření, aby bylo dosaženo cíle projektu při nepřekročení rozpočtu.- Je-li to relevantní, realizace veřejných zakázek v předpokládaných cenách stanovených rozpočtem.- U konkrétních výdajů a příjmů zajistit finanční kontrolu dle zákona o finanční kontrole.- Provádět průběžné, roční nebo konečné hodnocení plnění rozpočtu.- Provádět průběžné, roční, konečné vyúčtování rozpočtu.- Realizovat změny projektu, pokud jsou nezbytné. Pokud se změny týkají celkového rozpočtu (zvýšení výdajů nad plánovanou částku), je obvykle vyžadováno schválení ze strany zadavatele nebo u dotací poskytovatele dotace.- Je-li to v projektu potřeba, hledání úspor v rozpočtu. V praxi se používá: (1) indexová metoda (všechny položky se sníží o daný index – například o 2 procenta), (2) „sekání“ nákladů u vybraných položek (vybrané položky se zcela zruší nebo sníží dle potřeby), (3) úspory cestou zvýšení účelnosti, efektivnosti nebo hospodárnosti, (4) úspory pomocí metody „štíhlé“ administrativy - viz samostatný materiál ke zdravému finančnímu řízení.
4. Vyhodnocení, archivace a ostatní činnosti po skončení projektu	<ul style="list-style-type: none">- Předložení vyhodnocení projektu zadavateli včetně finančního vyhodnocení. Případně evaluace (ex post) projektu z hlediska rozpočtu – je-li vyžadována nebo je-li vhodná.- U dotačních projektů (např. z fondů EU) zajistit udržitelnost projektu – může být spojeno s konkrétními výdaji.- Je-li to relevantní, zajistit financování provozních výdajů investice po její uvedení do užívání.- Poskytovat součinnost při případných kontrolách z hlediska rozpočtu.- V případě problémů týkající se rozsahu nebo kvality splnění cíle během reklamační lhůty – uplatnit reklamaci.



Trojimperativ: rozpočet - špatná / dobrá praxe

Č	Oč jde	Chybný postoj (přístup) / špatná praxe v projektovém řízení	Správný postoj (přístup) / dobrá praxe v projektovém řízení
1	Odpovědnost za cíle, termíny, rozpočet	Nejasné pravomoci a odpovědnosti ve vztahu k rozpočtu	Jasně vymezeno ve vztahu k rozpočtu, každý člen týmu nese odpovědnost dle svých pravomocí
2	Vazba na rozpočet instituce	Projekty jsou připravovány izolovaně, bez znalosti možností a omezení rozpočtu instituce. Nejasné postupy (pravidla)	Projekty jsou připravovány ve vazbě na rozpočet instituce a jeho možnosti. Jsou jasně nastavené postupy (pravidla)
3	Přístup ke stanovení rozpočtu projektu	Jednotlivé položky v rozpočtu nebo rozpočet projektu jako celek je stanoven odhadem. Není jasné, kdo rozpočet stanovil zrovna v této výši. Nejasné postupy (pravidla)	Jednotlivé položky rozpočtu jsou vypočítány (např. u stavebních projektů dle ceníku stavebních prací) nebo zjišťovány průzkumem trhu. Pokud je v rozpočtu rezerva, je jednoznačně stanovena. Pro tvorbu rozpočtu jsou stanovené postupy (pravidla)
4	Opatření k nepřekročení rozpočtu	Přijímání opatření v případě rizika překročení rozpočtu	Průběžné hledání úspor v projektu a přijímání opatření
5	Přístup ke kontrole dodržování rozpočtu	Kontrola na konci každé etapy, na konci kalendářního roku a na konci projektu. Nehlídí se „méně“ práce	Důsledná a průběžná kontrola rozpočtu (nejen na konci etapy nebo roku), hlídání „méně“ prací a kontrola „více prací“, přijímání opatření, je-li potřeba
6	Přístup k rizikům	Formální přístup (rizika se formálně vyhodnotí), opatření se přijímají v případě nutnosti	Průběžné sledování a vyhodnocování rizik, přijímání opatření ke snižování rizik
7	Přístup k finanční kontrole výdajů a příjmů dle zákona o finanční kontrole	Formální kontrola	Komplexní kontrola významných položek v rozpočtu, formální kontrola u výdajů s malým rizikem

Trojimperativ: překročení rozpočtu – Ishikawův diagram



Specifika dotačních projektů



Příklady a případové studie

- 1) Příklady plánu projektu pomocí trojimperativu projektu
- 2) Příklad formuláře pro popis projektu (projektová fiše, projektový rámec)
- 3) Příklad pokynů pro zpracování logického rámce
- 4) Příklad vnitřního předpisu k projektovému řízení
- 5) Příklad kontroly více projektů na pravidelných poradách
- 6) Příklad vyhodnocení rizik projektu - veřejná zakázka na stavební práce
- 7) Příklad postupu předběžné finanční kontroly projektu (vývojový diagram)
- 8) SWOT analýza stavebního projektu
- 9) Příklad harmonogramu stavebního projektu pomocí Ganttova diagramu
- 10) Příklad výběru projektu dle ukazatelů návratnosti investice
- 11) Digitální nástroje pro řízení projektů



Příklad: Trojimperativ projektu - přestavba budovy obce

Název a popis projektu: Přestavba budovy sboru dobrovolných hasičů v majetku obce

(1) Cíle projektu:	(2) Termíny / harmonogram aktivit:	(3) Rozpočet projektu:
1. Přestavět budovu dle projektové dokumentace	Schválení zastupitelstvem T:30.2.2022	Výdaje:
2. Získat dotaci ve výši 3 mil. Kč	Výběr projektanta T:30.3.2022	Projektová dokumentace 250 000 Kč
3. Nepřekročit celkové výdaje na rozpočet ve výši 5 mil. Kč	Vypracování projektové dokumentace T:30.8.2022	Stavební dozor 50 000 Kč
4. Uvést do provozu (otevřít) budovu do 30.9.2024	Vyřízení dotací T:30.11.2022	Stavební práce včetně dozoru 4 700 000 Kč
	Stavební povolení T:31.1.2023	Výdaje celkem 5 000 000 Kč
	Výběr stavebního dozoru T:31.1.2023	Tržby:
	Výběr dodavatele stavby – veřejná soutěž T:31.2.2023	Dotace 3 000 000 Kč
	Zahájení stavby T:31.3.2023	Rozdíl (spoluúčast obce)
	Dokončení stavby T:31.7.2024	2 000 000 Kč
	Kolaudace T: 31.8.2024	
	Otevření budovy T: 30.9.2022	



Příklad kontroly důležitých projektů

Zkrácený název projektu	Termín	Rozpočet	Cíl / výsledky / ukazatele
Dotační projekty			
1. Kanalizace	OK	O	O
2. Regenerace sídliště	!	OK	OK
3. Zateplení školy	!	!!	!!
4. Obnova parku	OK	O	O
Klíčové stavební projekty			
5. Obnova náměstí	!!	!	OK
6. Dětská hřiště	OK	OK	OK
7. Komunikace v ulici ...	!!	OK	!
8. Parkoviště v ulici ...	OK	OK	OK
9. Chodník v místní části	!	!	OK
10. Chodník v ulici	OK	O	O
Ostatní projekty			
11. Tvorba strategie města	O	OK	OK
<p>Vysvětlivky: OK – Vše v pořádku, žádné problémy, které by se nedaly vyřešit; O – V pořádku, problémy operativně řešíme ! – Ohroženo, nutno pečlivě sledovat a přijímat opatření (z hlediska termínů ohrožen dílčí termín) !! – Velký problém, nutno okamžitý zásah vedení (z hlediska termínů ohrožen konečný termín)</p>			



Závěrečné poznámky

Č	Způsob myšlení	Využití při projektovém řízení
1	Kritické myšlení	<ul style="list-style-type: none">-Pro ověřování relevantnosti nebo pravdivosti informací a dalších poznatků týkající se řízení projektu a také pro jejich kritický rozbor. Je třeba brát v úvahu, že pravda je především logická a v tomto smyslu srozumitelná.-Pro předcházení informačním šumům a manipulačnímu jednání v rámci projektového týmu.-Pro hledání vhodných argumentů v dané věci pro a proti.
2	Tvůrčí myšlení (neboli kreativita, intuice)	<ul style="list-style-type: none">-Pro generování nápadů nebo využívání inspirace při přípravě projektu.-Pro generování nápadů nebo využívání inspirace pro přijímání opatření, řešení problémů, překonávání překážek při řízení projektu.-Pro generování nápadů nebo využívání inspirace pro zlepšování systému řízení projektů.
3	Systémové myšlení	<ul style="list-style-type: none">-Pro pochopení situace nebo okolností týkající se přípravy, schvalování nebo realizace projektu v potřebných souvislostech (chápat kontext).-Pro porozumění vzorců chování lidí (například členů projektového týmu, schvalovatelů projektu nebo dalších osob mající na úspěšnou realizaci vliv).-Případně pro matematické modelování, je-li to účelné.



Zkušenosti, dotazy a diskuse

Děkujeme za pozornost

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.; Ing. **Veronika Linhartová**, PhD.



NÁSTROJ PRO STRATEGICKOU PRÁCI

Plánování a řízení času v rámci strategické práce

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.; Mgr. **Štěpán Strnadel**; RNDr. **Radim Misiaček**;
Mgr. **Milan Křápek**, PhD.

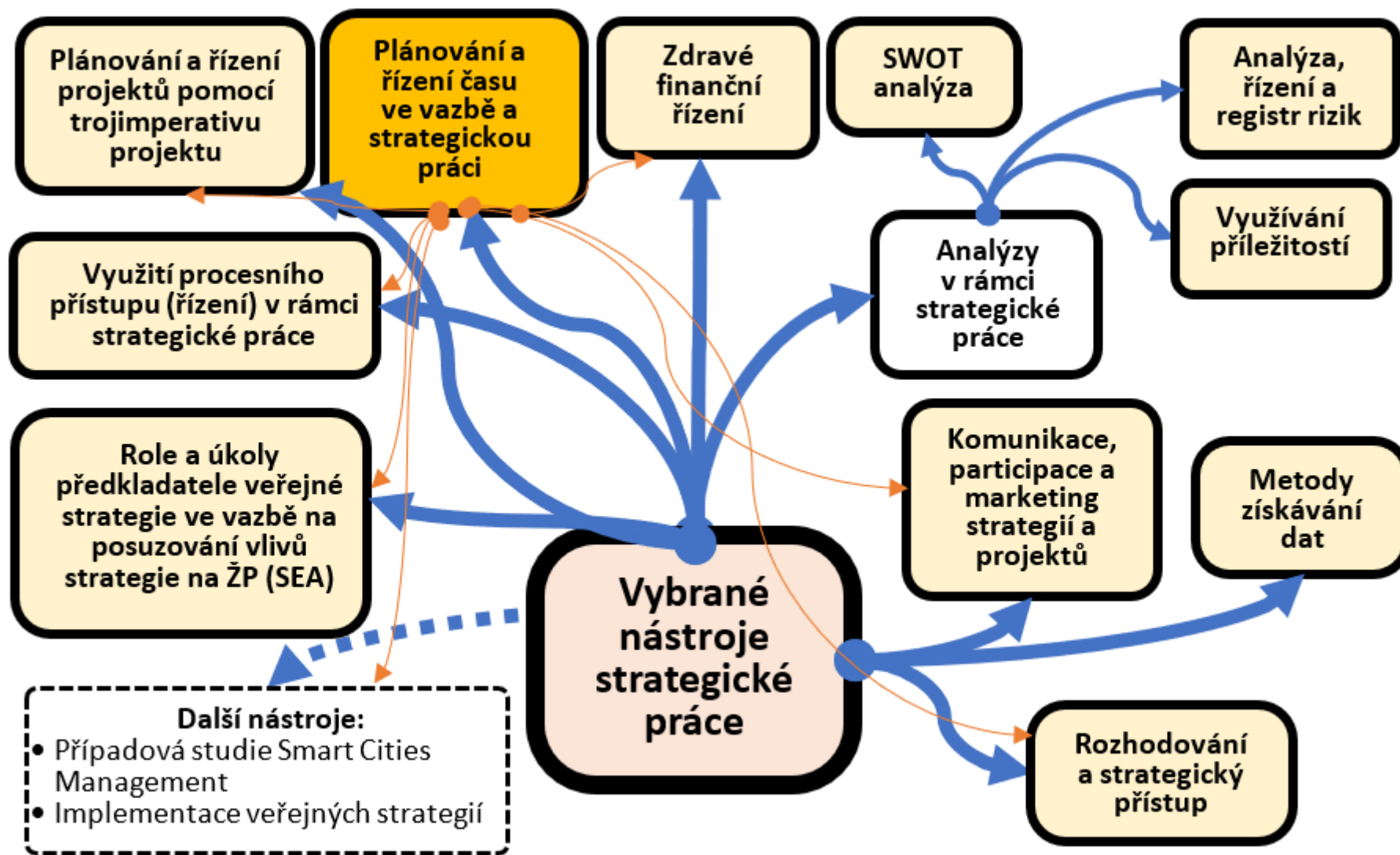


Obsah

- 1. Vazba na ostatní nástroje**
- 2. Co nástroj zahrnuje**
- 3. Úvod k plánování a řízení času**
- 4. Plánování a řízení času v rámci strategické práce**
- 5. Dotazy a diskuse**



Vazba na ostatní nástroje



Představení nástroje: Co nástroj zahrnuje?

1. **Textová část nástroje – 10 kapitol, viz další snímek**
2. **Prezentace**
3. **Video přednáška**
4. **Šablona Ganttův diagram + video návod + návod**

Nástroj je volně ke stažení na stránkách projektu.



Představení nástroje: Textová část nástroje

Souhrn

Summary

1 Úvod k řízení času

2 Přístupy, metody a techniky plánování a řízení času

- 2.1 Porovnání přístupů (žádný, rychlý, komplexní) k plánování času
- 2.2 Úvod k metodám, technikám a nástrojům řízení času
- 2.3 Popis vybraných metod, technik a nástrojů
- 2.4 Metody pro získávání dat a poznatků potřebných pro řízení času
- 2.5 Využití Ishikawova diagramu pro hledání příčin neplnění termínů

3 Řízení času (termíny) v rámci veřejné strategie

- 3.1 Čeho se týká plánování a řízení času v rámci strategie
- 3.2 Plánování a řízení času v rámci tvorby a schvalování strategie
- 3.3 Plánování a řízení času v rámci implementace (realizace) a změn strategie
- 3.4 Plánování a řízení času v rámci ex post evaluace strategie
- 3.5 Praktické zkušenosti s vnějšími vlivy při přípravě strategie

4 Řízení času (termíny) v rámci klíčových projektů

- 4.1 Čeho se týká plánování a řízení času v projektech
- 4.2 Projekt tvorby strategie
- 4.3 Projekty v rámci implementace strategie (realizace, změny)
- 4.4 Ostatní klíčové projekty (například financované z dotací – dotační management)

5 Řízení času (termíny) v rámci rozpočtování

- 5.1 Čeho se týká plánování a řízení času v rámci rozpočtování
- 5.2 Fáze a termíny rozpočtového procesu

6 Řízení času (termíny) v rámci ostatní strategické práce

7 Příklady a případové studie

- 7.1 Využívání digitálních aplikací a programů pro strategickou práci a řízení projektů
- 7.2 Příklad harmonogramu tvorby strategie - šablona
- 7.3 Příklad harmonogramu projektu tvorby strategie města pomocí Ganttova diagramu
- 7.4 Příklad termínů projektu tvorby strategie pomocí trojimperativu projektu strategie
- 7.5 Příklad harmonogramu tvorby strategie městské části
- 7.6 Příklad vizualizace harmonogramu strategie
- 7.7 Vnější vlivy na harmonogram tvorby strategie na příkladu harmonogramu SEA
- 7.8 Příklad harmonogramu evaluace klíčového projektu
- 7.9 Příklad harmonogramu evaluace strategie (akčního plánu)
- 7.10 Vazba ukazatelů cílů strategie na plánování a řízení času
- 7.11 Příklad harmonogramu stavebního projektu pomocí Ganttova diagramu
- 7.12 Příklady plánování termínů projektu pomocí trojimperativu projektu
- 7.13 Příklad formuláře pro popis projektu (projektová fiše, projektový rámec)
- 7.14 Příklad kontroly termínů více projektů na pravidelných poradách
- 7.15 Příklad zobrazení časové posloupnosti kroků pomocí vývojového diagramu
- 7.16 Příklad harmonogramu přípravy rozpočtu města ve vazbě na akční plán strategie
- 7.17 Harmonogram aktivit implementace strategického plánu - Olomouc
- 7.18 Organizování času – příklady špatně plánovaného nebo organizovaného času
- 7.19 Úspory času pomocí stanovení pravidel vnitřní komunikace – příklad
- 7.20 Rizika týkající se řízení času – na příkladu stavebního projektu

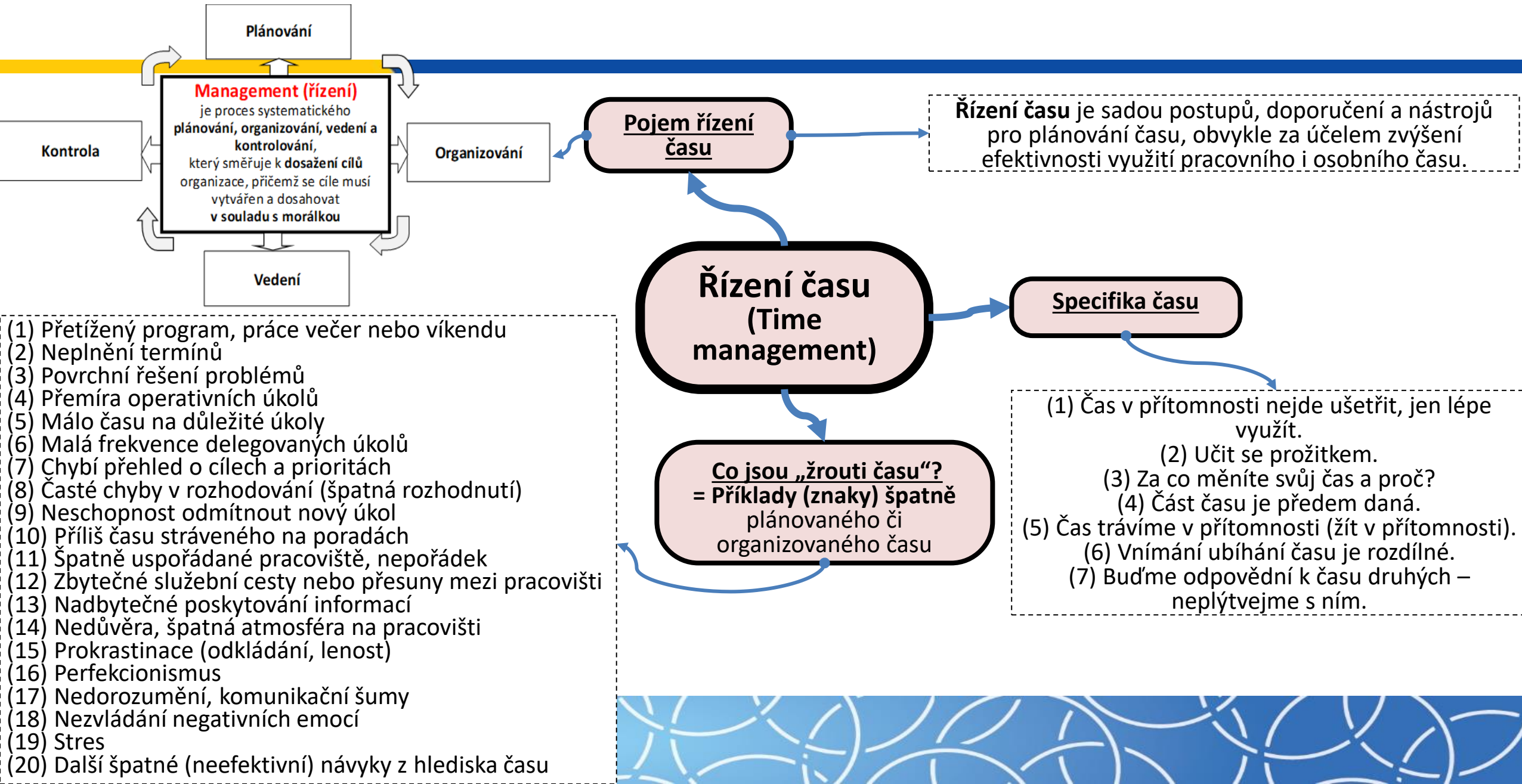
8 Popis šablony v Excelu – Ganttův diagram

9 Vybraná doporučení (omezení) pro plánování a řízení času

- 9.1 Omezení daná specifickými „vlastnostmi“ času (specifika času)
- 9.2 Manažerské selhání a morální hazard jako důsledek nesprávných rozhodnutí
- 9.3 Ostatní doporučení nebo omezení

10 Závěr

Úvod: Myšlenková mapa – řízení a plánování času



Čeho se řízení času v rámci strategické práce týká

Plánování a řízení času v rámci strategické práce

V rámci **přípravy, schvalování, realizace nebo evaluace strategie**

V **projektech**

V rámci **rozpočtování strategií nebo projektů**

V rámci **ostatní strategické práce** (např. porad, jednání, plnění úkolů atd.)



Přístup k plánování a řízení času

Přístup k plánování a řízení času

Čas fakticky neplánujeme (žádný přístup – neřešíme to)
(jsme spíš „vlečeni“ událostmi nebo požadavky ostatních)

Rychlý přístup
(vhodné pro běžné a operativní rozhodnutí, využíváme přiměřené techniky, metody, nástroje k optimalizaci využití času)

Komplexní přístup
(vhodný pro důležitá rozhodnutí, k plánování času přistupujeme komplexně, využíváme vhodné techniky, metody, nástroje k optimalizaci využití času)



Oblasti metod, technik a nástrojů, jak efektivně řídit čas

Analýza → Rozhodování → Implementace (průběžné manažerské funkce)	Plánování – Organizování – Vedení – Kontrola (sekvenční manažerské funkce)
1) Analýza (identifikace variant a jejich hodnocení) a přijímání správných rozhodnutí – opakem jsou časové ztráty z chybných rozhodnutí	Plánování 2) Stanovení termínů, pořadí činností, délky potřebného času (plánování cílů, úkolů)
	Organizování 3) Určování priorit (pořadí) plnění cílů, úkolů 4) Rozhodování o kapacitách (využití zdrojů), čerpání rozpočtu, problematika delegování 5) Efektivní porady, jednání, služební cesty, efektivní komunikace a e-maily 6) Organizování času - odolnost proti ostatním „žroutům“ času
	Vedení 7) Vedení, motivace, sebe motivace k dodržování termínů
	Kontrola 8) Kontrola, sebekontrola, monitoring a zpětná vazba



Vybrané metody, technik a nástrojů

K plánování (případně organizování) času patří například tyto metody:

1. Timeboxing
2. Uzavřené seznamy
3. Technika Pomodoro
4. Aplikace pravidla 60/20/20
5. Klasifikace úkolů „ABC“ a plánování pracovního dne
6. Ganttův diagram
7. Další vhodné vizualizační techniky:

K určování priorit patří například tyto metody:

1. Eisenhowerův přístup
2. Paretovo pravidlo
3. Metoda „Mít vše hotovo“
4. Metoda „Snězte tu žábu!“
5. Metody síťové analýzy (např. metoda CPM)



Plánování a řízení času v rámci strategie

Plánování a řízení času a veřejná strategie

Tvorba a schvalování strategie

- Stanovení na jak dlouhé období se strategie bude připravovat
- Stanovení a plnění termínů tvorby strategie
- Stanovení harmonogramu plnění, vyhodnocování, změn atd.

Implementace (realizace) a změny strategie

- Termíny plnění (provádění, dosahování):
- Prováděcích plánů (=implementační, akční plány)
 - Projektů
 - Cílů a indikátorů
 - Ostatních opatření, aktivit, úkolů

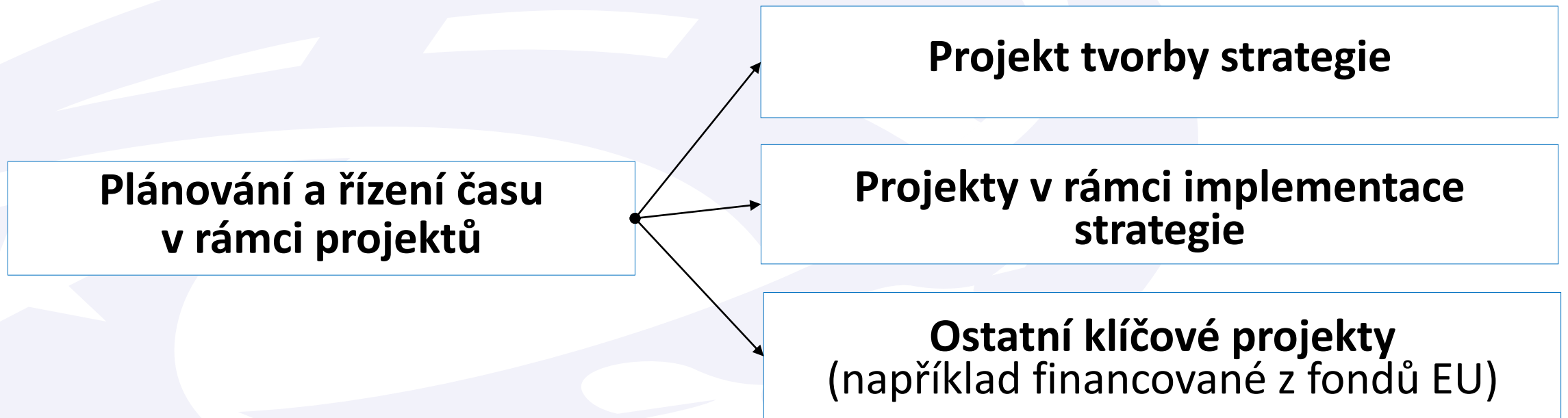
Evaluace strategie po skončení platnosti (ex-post)

- Termíny průběžného (pravidelného, například ročního) vyhodnocování (mid-term)

- Termíny změn strategie



Plánování a řízení času v rámci projektů



Specifika plánování a řízení času dotačních projektů



Plánování a řízení času v rámci rozpočtování

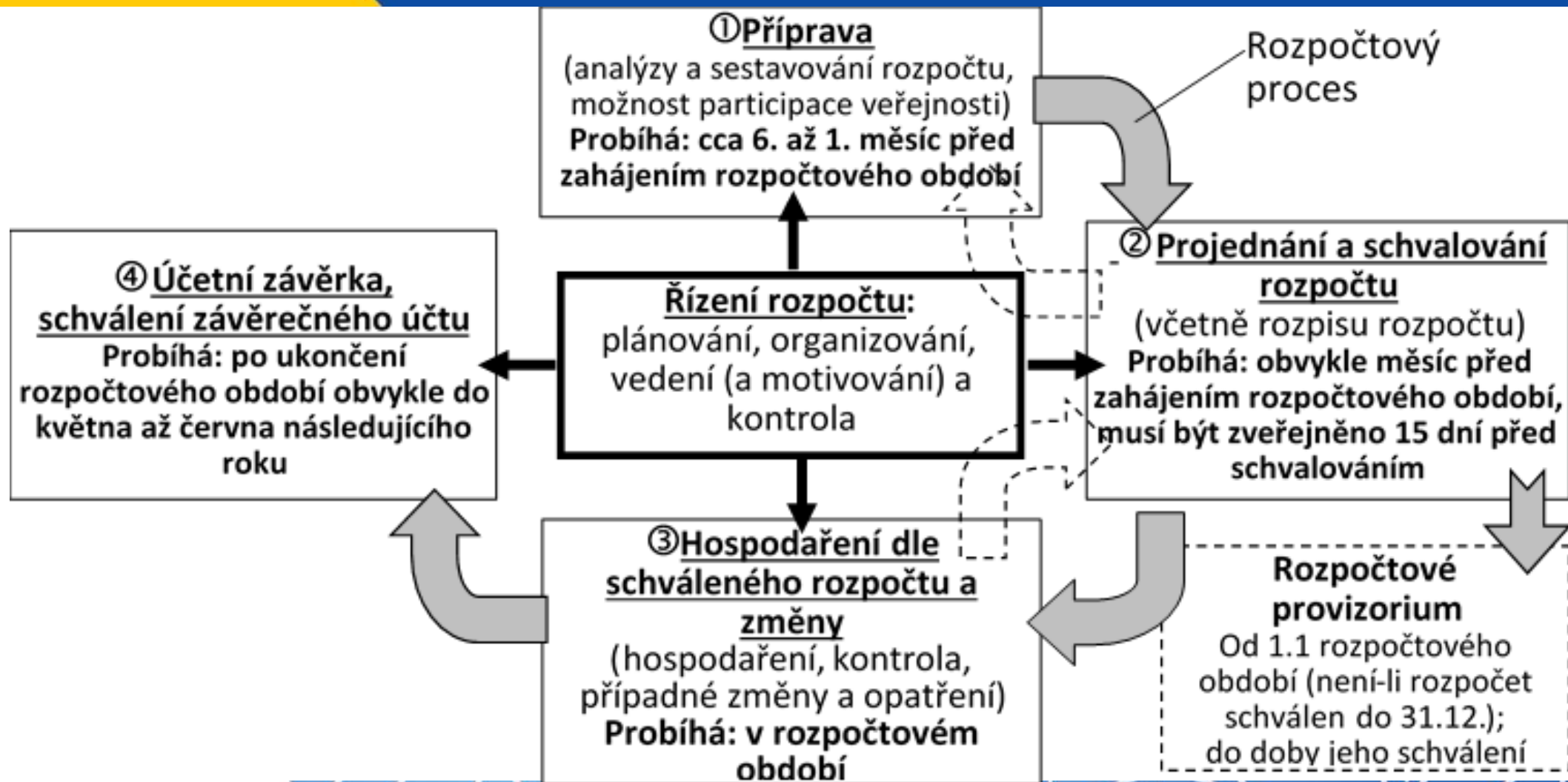


Plánování a řízení času v rámci rozpočtování: fáze rozpočtu

Č	Název fáze	Komentář k termínům	Rok
1	Příprava rozpočtu	<p>Do 30. 4.: Vláda projedná návrh na střednědobý výhled (následující rok + další 2), který předkládá MF. Obsahuje plánované příjmy a výdaje na jednotlivá léta.</p> <p>Do 31. 5.: MF předkládá vládě návrh příjmů a výdajů státního rozpočtu v členění podle kapitol a státních fondů.</p> <p>Do 20. 6.: Vláda návrh projedná a schválí.</p> <p>Do 30. 6.: MF oznámí částky příslušným správcům kapitol a státních fondů.</p> <p>Do 31. 7.: Správci kapitol sestavují návrh rozpočtu svých kapitol.</p> <p>Do 31. 8.: MF předloží návrh zákona o státním rozpočtu a návrh střednědobého výhledu vládě.</p>	Předchozí rok
2	Projednávání a schvalování rozpočtu	<p>Do 30. 9.: Vláda předkládá návrh zákona o státním rozpočtu a návrh střednědobého výhledu do Poslanecké sněmovny.</p> <p>Od 1. 10.: Rozpočet je projednáván v Poslanecké sněmovně v trojím čtení.</p> <p>Od 1. 1.: Pokud není zákon schválen do 31. 12., postupuje se od 1. 1. podle rozpočtového provizoria.</p>	Předchozí rok (případně běžný rok)
3	Hospodaření dle schváleného rozpočtu a jeho změny	<p>Od 1. 1. do 31. 12.: Probíhá hospodaření dle schváleného rozpočtu a jeho případné změny.</p>	Běžný rok
4	Zpracování a schválení závěrečného účtu	<p>Do 30. 4.: Vláda předkládá návrh státního závěrečného účtu Poslanecké sněmovně.</p> <p>Následuje projednání a schválení v Poslanecké sněmovně.</p>	Následující rok



Plánování a řízení času v rámci rozpočtování: obec, kraj



Příklady a případové studie

1. Využívání digitálních aplikací a programů pro strategickou práci a řízení projektů
2. Příklad harmonogramu tvorby strategie - šablona
3. Příklad harmonogramu projektu tvorby strategie města pomocí Ganttova diagramu
4. Příklad termínů projektu tvorby strategie pomocí trojimperativu projektu strategie
5. Příklad harmonogramu tvorby strategie městské části
6. Příklad vizualizace harmonogramu strategie
7. Vnější vlivy na harmonogram tvorby strategie na příkladu harmonogramu SEA
8. Příklad harmonogramu evaluace klíčového projektu
9. Příklad harmonogramu evaluace strategie (akčního plánu)
10. Vazba ukazatelů cílů strategie na plánování a řízení času
11. Příklad harmonogramu stavebního projektu pomocí Ganttova diagramu
12. Příklady plánování termínů projektu pomocí trojimperativu projektu
13. Příklad formuláře pro popis projektu (projektová fiše, projektový rámec)
14. Příklad kontroly termínů více projektů na pravidelných poradách
15. Příklad zobrazení časové posloupnosti kroků pomocí vývojového diagramu
16. Příklad harmonogramu přípravy rozpočtu města ve vazbě na akční plán strategie
17. Harmonogram aktivit implementace strategického plánu - Olomouc
18. Organizování času – příklady špatně plánovaného nebo organizovaného času
19. Úspory času pomocí stanovení pravidel vnitřní komunikace – příklad
20. Rizika týkající se řízení času – na příkladu stavebního projektu

Zkušenosti, dotazy a diskuse

Děkujeme za pozornost

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.; Mgr. **Štěpán Strnadel**; RNDr. **Radim Misiaček**;
Mgr. **Milan Křápek**, PhD.



Využití procesního přístupu (procesního řízení) v rámci strategické práce

doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.; Ing. Veronika Linhartová, PhD.

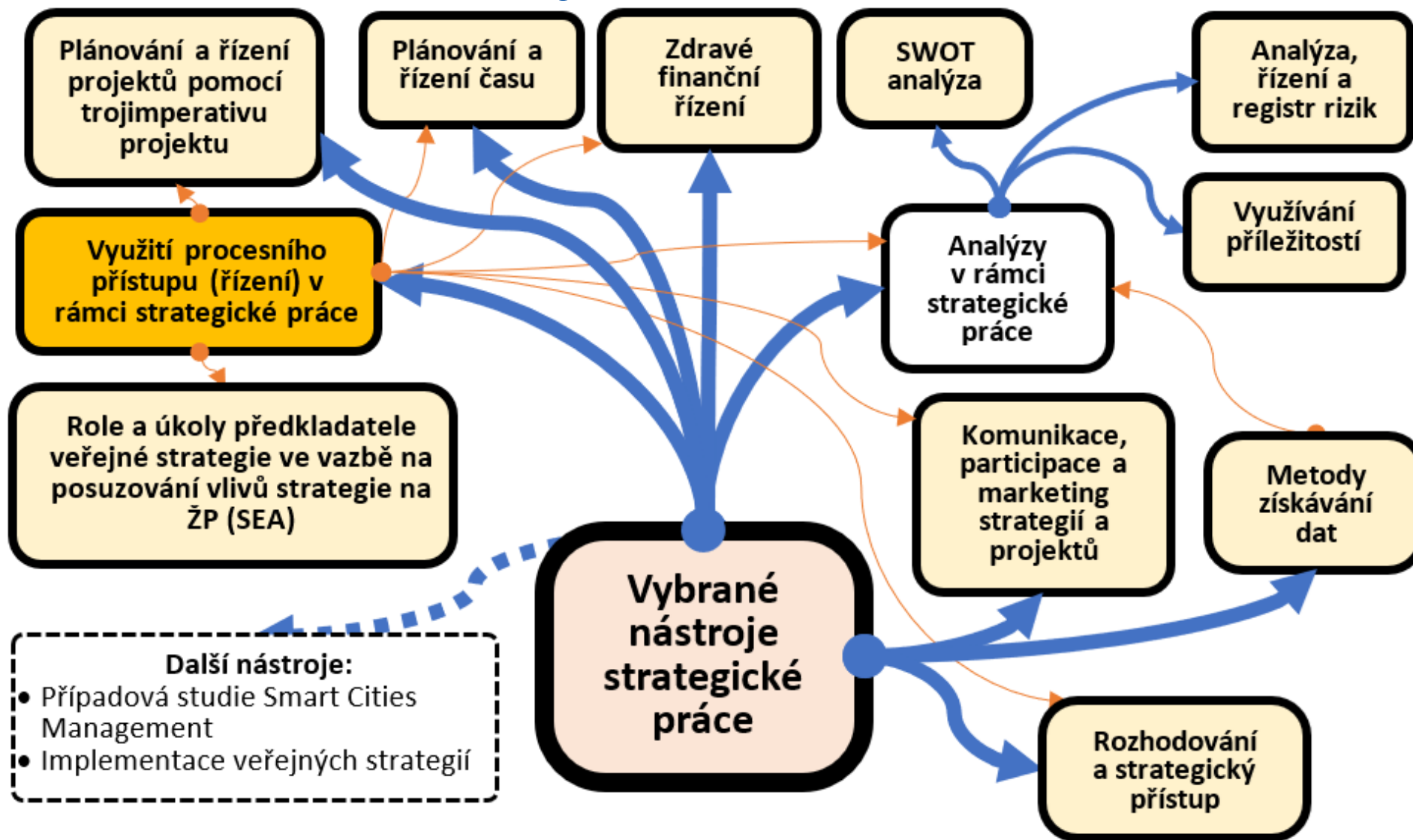


Obsah

- 1. Vazba na ostatní nástroje**
- 2. Co nástroj zahrnuje**
- 3. Využití procesního přístupu v rámci strategického řízení**
- 4. Dotazy a diskuse**



Vazba na ostatní nástroje



Představení nástroje: Co nástroj zahrnuje?

1. **Textová část nástroje – 8 kapitol, viz další snímek**
2. **Prezentace**
3. **Video přednáška**

Nástroj je volně ke stažení na stránkách projektu.



Představení nástroje: Textová část nástroje (text je zatím rozpracovaný)

1 Úvod

2 Co je procesní přístup (řízení)

- 2.1 Rozdíl procesní / projektové řízení
- 2.2 Procesní model, popis procesu
- 2.3 Změna postojů při uplatňování procesního přístupu
- 2.4 Oblasti (faktory) procesního přístupu: lidé – postupy (předpisy) – digitalizace (technologie) - kultura

3 Přístupy a metody

- 3.1 Postup pro využívání procesního přístupu při strategické práci
- 3.2 Metody pro zefektivnění procesů
 - 3.2.1. Metody k popisu, vizualizaci, metody k získávání dat včetně měření procesů
 - 3.2.2. Analýza jako podklad pro rozhodování v rámci využití procesního přístupu
 - 3.2.3. Benchmarking
 - 3.2.4. TOC
 - 3.2.5. Modelování a systémové myšlení
 - 3.2.6. Kritické versus tvůrčí myšlení
 - 3.2.7. Metody hodnocení kvality
 - 3.2.8. Hodnocení spokojenosti
 - 3.2.9. Audity - personální, výkonové, procesní
 - 3.2.10. Metody k reorganizaci všech procesů – reengineering, BSC
- 3.3 Vazba na Smart Cities Management
- 3.4 Digitalizace a procesní přístup

4 Kritérium potřebnosti / účelnosti (naplňuje cíl procesu poslání?)

- 4.1 Analýza potřebnosti (účelnosti) procesu
- 4.2 Cíl procesu musí odpovídat cílům instituce (poslání, společenské potřebě)

5 Kritéria optimalizace procesů při strategické práci

- 5.1 Kritéria pro optimalizaci procesů
- 5.2 Optimalizace procesů z hlediska kvality
- 5.3 Optimalizace procesů z hlediska výkonu
- 5.4 Optimalizace procesů z hlediska zdrojů (nákladů, rozpočtu)
 - 5.4.1. Zaměření na zdroje (náklady, rozpočet)
 - 5.4.2. Optimalizace zdrojů a zákon o finanční kontrole
 - 5.4.3. Jak dosáhnout úspory v procesech
- 5.5 Optimalizace z hlediska dalších kritérií - spokojenost, dopad na prostředí, společnost

6 Příklady a případové studie

- 6.1 Příklady procesních map – změny strategických dokumentů, odpovědi na dotazy
- 6.2 Příklady procesních map – mapy městského úřadu
- 6.3 Příklad postupu (workflow) v rámci předběžné finanční kontroly – řízení rizik
- 6.4 Příklady procesních map – příprava školení
- 6.5 Úspora času pomocí stanovení pravidel vnitřní komunikace – příklad
- 6.6 Příklady benchmarkingu obcí
- 6.7 Příklad ...

7 Vybraná doporučení / omezení

8 Závěr

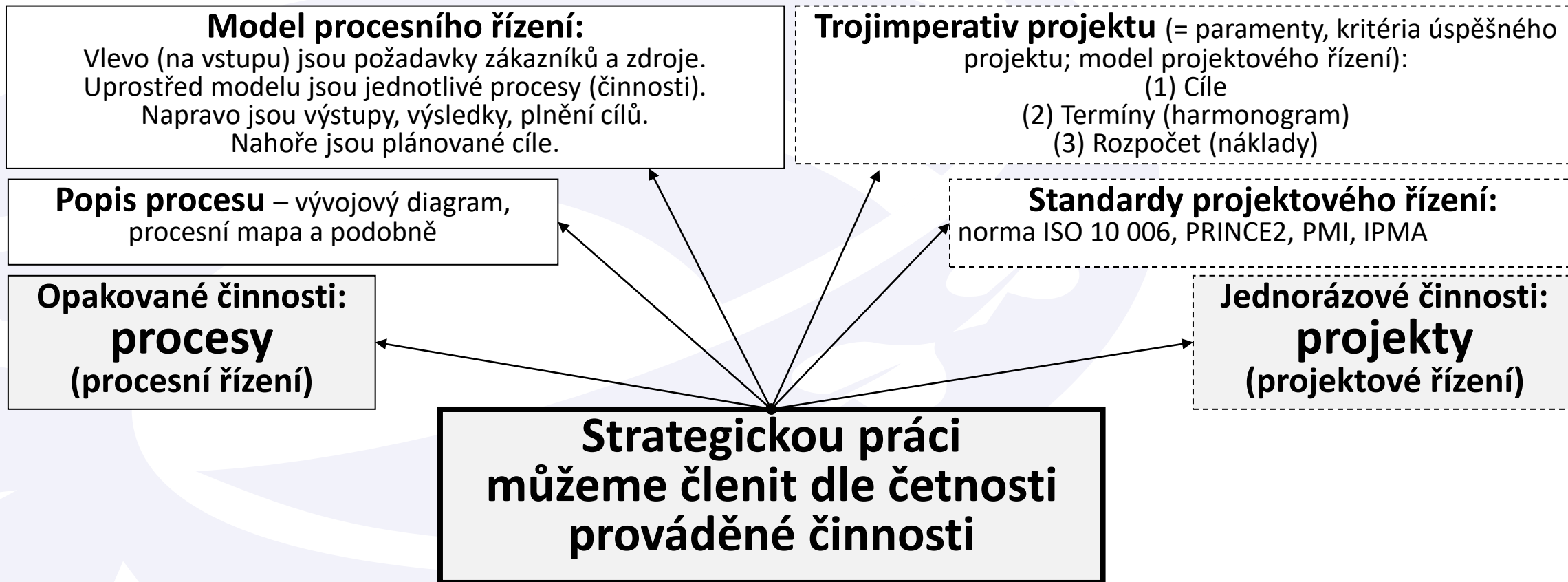
PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Prezentace - Využití procesního přístupu (řízení) v rámci strategické práce

Příloha č. 2: Video přednáška - Využití procesního přístupu (řízení) v rámci strategické práce

POUŽITÁ LITERATURA

Rozdíl procesní a projektové řízení

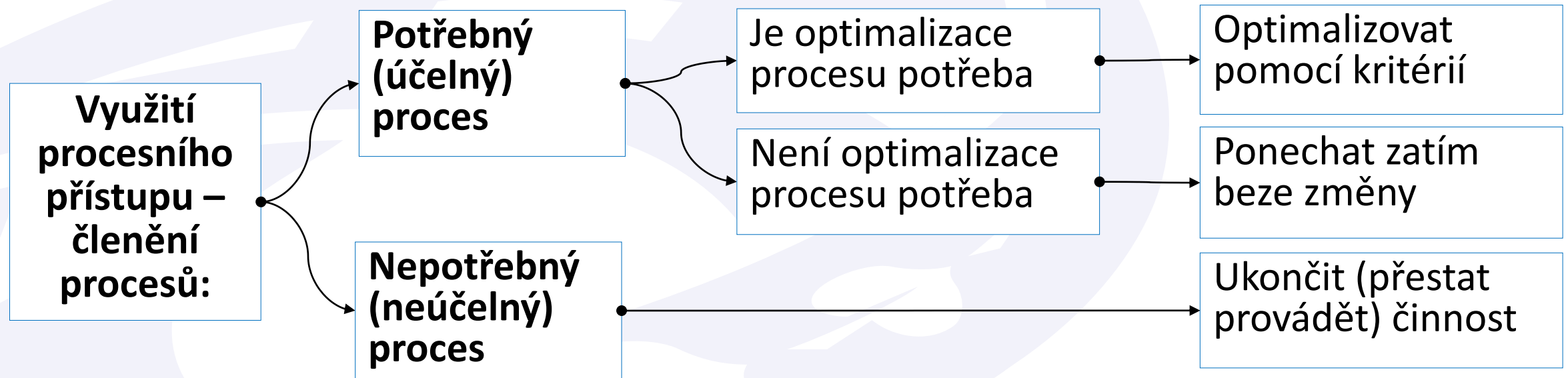


Opakované činnosti v rámci strategické práce

V rámci strategické práce se opakované činnosti vyskytují, může k nim patřit například:

1. vyřizování námětů, podnětů nebo připomínek ke strategickému plánu, jeho prováděcím plánům nebo projektům,
2. zajišťování interní nebo externí e-mailovou, písemnou nebo jiné komunikace týkající se strategické práce včetně vyřizování podnětů a stížností,
3. příprava workshopů nebo jiných akcí,
4. provádění propagace a marketingu strategií a projektů,
5. řízení souboru projektů, aktivit nebo opatření například v rámci konkrétního strategického dokumentu nebo celého útvaru (jeden konkrétní projekt nebo opatření je vhodné řídit pomocí nástrojů projektového řízení, ale všechny projekty / aktivity / opatření je možné zefektivnit nebo optimalizovat pomocí procesního přístupu),
6. hospodaření s prostředky dle svěřeného rozpočtu včetně přípravy veřejných zakázek, výběru dodavatelů, objednávek, smluv, provádění předběžné a průběžné kontroly výdajů a příjmů dle zákona o finanční kontrole,
7. zpracování podkladů nebo materiálů do orgánů dané instituce (například u obce do rady a zastupitelstva) nebo pro porady vedení instituce ve vazbě na strategickou práci,
8. organizování pravidelných porad nebo jednání v útvaru zajišťující strategickou práci,
9. účast na poradách nebo jednáních svolaných někým jiným,
10. zpracování pravidelných zpráv, reportů
11. personální procesy (například nábor, hodnocení, odměňování atd.) a podobně.

Využití procesního přístupu: kritérium potřebnosti a kritéria optimalizace



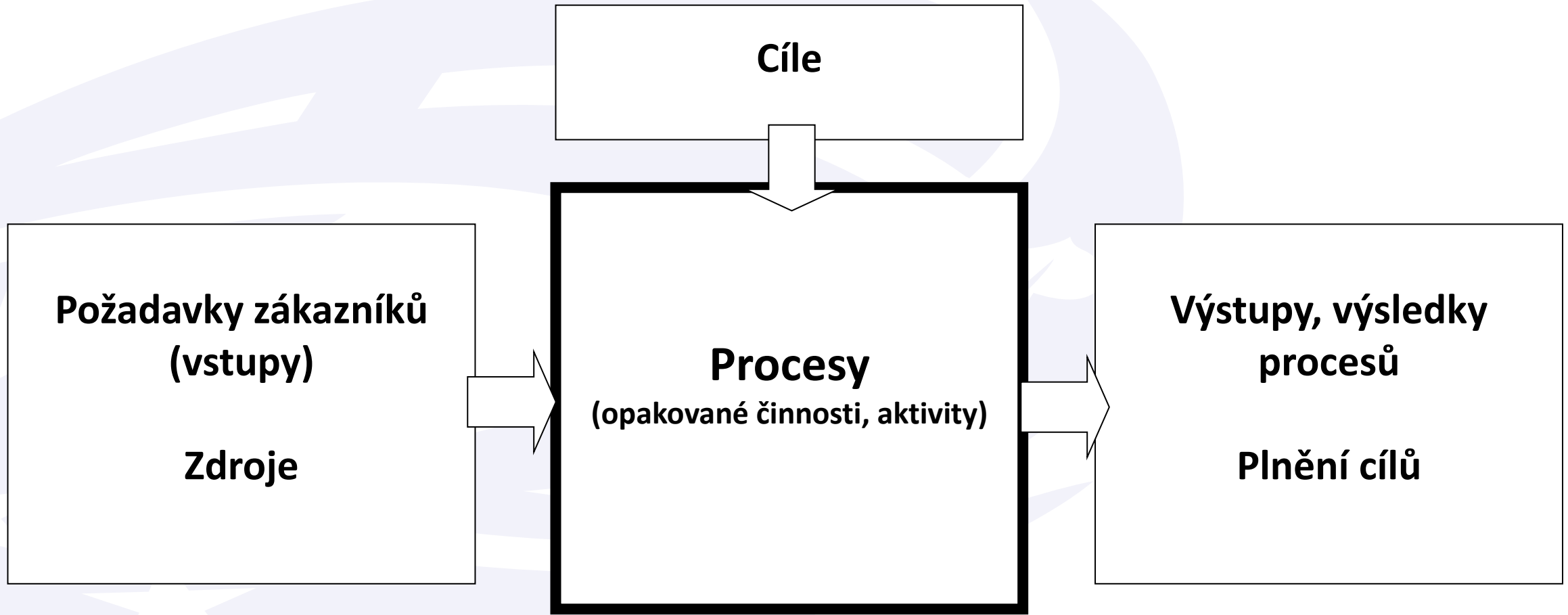
Vývojový diagram

Postup využití procesního přístupu při strategické práci

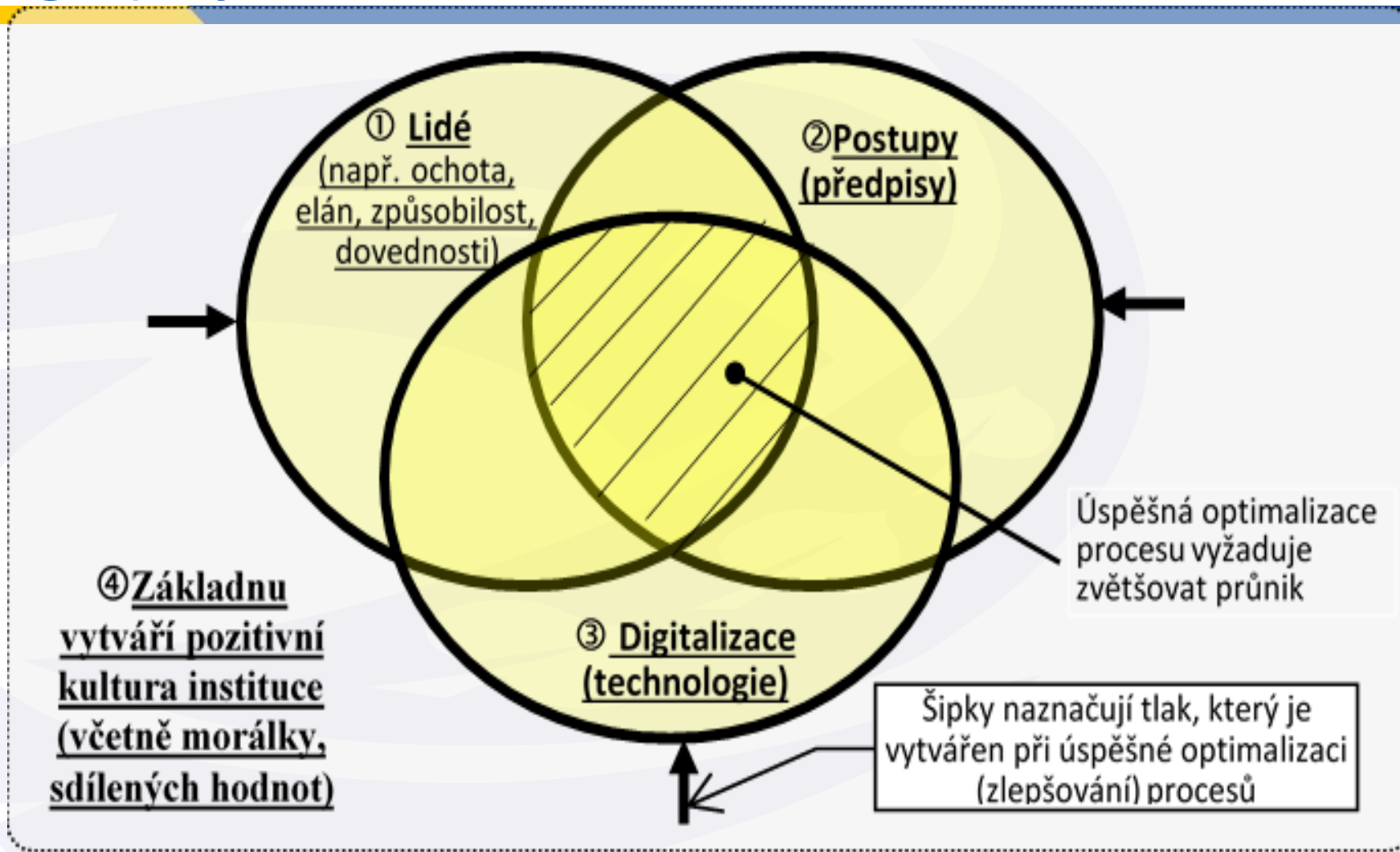
Vývojový diagram	Popis kroku využití procesního přístupu
	(1) Začátek: Rozhodnutí o využití procesního přístupu (chci využít).
	(2) Shromážděte informace o procesu (popis procesu, nastavení hodnot) a o všech relevantních souvislostech a provádějte měření.
	(3) Rozhodněte o přiměřené komunikaci využití procesního přístupu.
	(4) Je proces potřebný (účelný)? Analýza a rozhodnutí z hlediska potřeby procesu. Je nutné prověřit předpisy a vyhodnotit relevantní skutečnosti, zda je ukončení možné. Ano – krok 5; Ne – krok 4.1
	(4.1) Může být proces ukončen (přestat vykonávat)? Ano – krok 4.2; Ne – krok 5
	(4.2) Přijměte rozhodnutí o ukončení nepotřebného procesu a proveďte jej včetně případných souvisejících opatření; zznamenejte důvody, proč byl proces ukončen.
	(4.3) Konec: Vykonávání procesu je zastaveno.
	(5) Je potřeba provést optimalizaci procesu? Analýza a rozhodnutí z hlediska toho, zda provést optimalizaci. Ano – krok 6; Ne – krok 5.1
	(5.1) Znamenejte důvody rozhodnutí o odložení/ukončení optimalizace a dle potřeby komunikujte důvody dovnitř i ven
	(5.2) Konec: Optimalizace procesu odložena / ukončena
	(6) Výběr optimalizačního kritéria / kritérií, pokračování měření, návrh opatření ke zlepšení procesu.
	(7) Analýza smysluplnosti a proveditelnosti navržených opatření k optimalizaci procesu: (a) Je opatření smysluplné (účelné vzhledem k cílům organizace a spravedlivé vůči zúčastněným) a zlepší proces tak, aby to nezpůsobilo jiné problémy? (b) Je opatření správně načasované a proveditelné (organizačně, personálně, technicky atd.)? (c) Je proveditelné z finančního hlediska a nevyvolá vedlejší náklady? Ano – krok 8; Ne – krok 5
	(8) Rozhodnutí o zavedení opatření k optimalizaci procesu: Chci proces za pomoci navržených opatření optimalizovat? Ano – krok 9; Ne – krok 8.1
	(9) Naplánujte opatření – jeho postup provedení (včetně cílů, monitorovacích parametrů, zdrojů, termínů, odpovědností) a způsobu komunikace
	(10) Proveďte naplánované opatření, provádějte měření a opatření vyhodnoťte.
	(11) Byl proces optimalizován (analýza toho, zda došlo ke zlepšení)? Ano – krok 12; Ne – krok 5
	(12) Zajistěte trvalé zavedení (uplatňování), zznamenejte způsob řešení, odměňte řešitelský tým
	(13) Konec: Proces optimalizován dle stanovených kritérií



Jednoduchý procesní model



Faktory procesního přístupu: lidé - postupy - digitalizace (technologie) - pozitivní kultura



Vybrané metody pro zefektivnění procesů

- 1) Metody k popisu, vizualizaci, metody k získávání dat včetně měření procesů
- 2) Analýza jako podklad pro rozhodování v rámci využití procesního přístupu
- 3) Benchmarking
- 4) TOC (teorie omezení)
- 5) Modelování a systémové myšlení
- 6) Kritické versus tvůrčí myšlení
- 7) Metody hodnocení kvality
- 8) Hodnocení spokojenosti
- 9) Audity - personální, výkonové, procesní
- 10) Metody k reorganizaci všech procesů – reengineering, BSC



Kritéria optimalizace

Základní kritéria optimalizace

Na co se optimalizace může zaměřit:

Kvalita (dodržení standardu) pro zákazníka

Výkon (počet úkonů, rozsah činnosti, čas)

Zdroje (náklady, rozpočet, lidské zdroje, ostatní zdroje)



Kritéria optimalizace: kvalita

**Optimalizace kvality
procesu**

**Vymezení znaků kvality
procesu**

Příklady znaků kvality procesu

- Srozumitelnost
- Odbornost
- Využitelnost v praxi
- Spolehlivost
- Doba vyřízení
- Jistota a bezpečnost
- Dostupnost
- Kompetence a způsobilost
- Přijetí, zacházení a porozumění
- Komunikace
- Prostředí
- Technické vybavení
- Důvěryhodnost
- Čekací doba



Kritéria optimalizace: výkony

**Optimalizace
výkonu procesu**

Na co se optimalizace může zaměřit:

Počet provedených úkonů

Rozsah prováděné činnosti

Úspora času (např. zkrácení doby vyřízení)



Kritéria optimalizace: zdroje

Optimalizace zdrojů procesu

Na co se optimalizace může zaměřit:

Náklady procesu

Rozpočet procesu (náklady, výnosy)

Lidské zdroje

Jiné zdroje (počet kanceláří, vybavení a technika atd.)



Kritéria optimalizace: další kritéria optimalizace

Na co se optimalizace může zaměřit:

**Další kritéria
optimalizace**

Spokojenost zákazníků / zaměstnanců

Vliv na okolí (životní prostředí) / vliv na společnost

Další vhodná kritéria



Uplatňování procesního přístupu - špatná / dobrá praxe

Č	Oč jde	Chybný postoj (přístup) / špatná praxe v projektovém řízení	Správný postoj (přístup) / dobrá praxe v projektovém řízení
1	Přístup k měření (vyhodnocování) procesů	Parametry procesu nejsou stanoveny nebo stanoveny jsou a neměří se (nevyhodnocují)	Jasně vymezené cíle a měřitelné parametry, které jsou pravidelně měřeny (vyhodnocován)
2	Zaměření optimalizace	Na 1 kritérium (obvykle na náklady)	Na 1 hlavní kritérium společně s dalšími vybranými kritérii
3	Orientace na cíl (vazba na cíle instituce)	Orientace jen na cíl procesu	Orientace na cíl procesu ve vazbě na cíle instituce a její poslání
4	Odpovědnost za cíle a výstupy procesu	Nejasné pravomoci a odpovědnosti	Jasně vymezeno, každý člen týmu nese odpovědnost dle svých pravomocí
5	Odpovědnost za prováděnou činnost v rámci procesu	Nikdo nechce nést odpovědnost za výsledek činnosti	Každý zapojený nese odpovědnost za svoji činnost, výsledek činnosti včetně případných nežádoucích dopadů
6	Odstraňování problémů při fungování procesu	Řeší se zejména důsledky vzniklých problémů	Řeší se zejména příčiny vzniklých problémů (například pomocí Ishikawova diagramu)
7	Chápání procesu a činností v procesu	Izolovaně	V nezbytných souvislostech k ostatním procesům a činnostem instituce

Příklady a případové studie

- 1) Příklady procesních map – změny strategických dokumentů, odpovědi na dotazy
- 2) Příklady procesních map – mapy městského úřadu
- 3) Příklad postupu (workflow) v rámci předběžné finanční kontroly – řízení rizik
- 4) Příklady procesních map – příprava školení
- 5) Úspora času pomocí stanovení pravidel vnitřní komunikace – příklad
- 6) Příklady benchmarkingu obcí
- 7) Další příklady – ještě bude doplněno



Zkušenosti, dotazy a diskuse

Děkujeme za pozornost

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.; Ing. **Veronika Linhartová**, PhD.



NÁSTROJ PRO STRATEGICKOU PRÁCI

Posuzování vlivů koncepcí na ŽP (SEA) pro předkladatele strategií

RNDr. Radim Misaček a kolegové

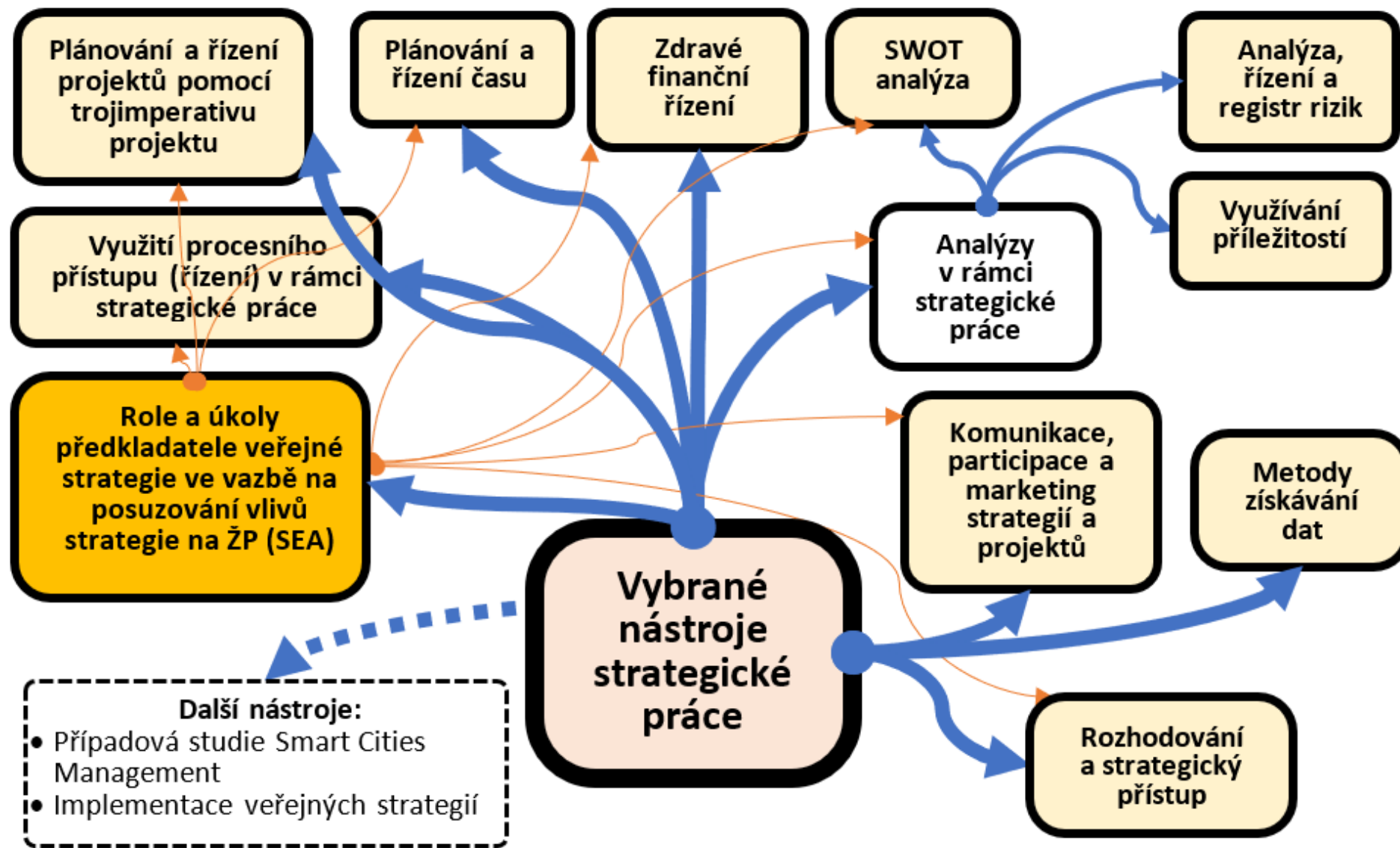


Obsah

- 1. Proč právě tento nástroj a vazba na ostatní nástroje**
- 2. Zdroje a rámcový obsah nástroje**
- 3. Části procesu SEA zvláště důležité pro předkladatele**
- 4. Vybraná doporučení**
- 5. Dotazy a diskuse**



Vazba na ostatní nástroje



Proč právě tento nástroj?

- Vychází ze zkušenosti zpracovatele více než 100 SEA na různých úrovních
- Nedostatky v přístupu předkladatelů strategií přes 20 letou existenci institutu SEA v zákoně – doplácejí na ně sami předkladatelé
- Metodika MŽP dobře známa především zpracovatelům SEA; zákon sám o sobě k pochopení úskalí procesu moc neříká
- Zaměřený především na předkladatele (zpracovatele) strategií



Zdroje a zaměření nástroje

- Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na ŽP, vzpp (zejm. §§ 10a, ad.)
- Směrnice 2001/42/ES
- Metodické doporučení pro posuzování vlivů obecných koncepcí na ŽP
- IS SEA https://portal.cenia.cz/eiasea/view/sea100_koncepce
- Další zdroje – související zákony, judikatura, praxe státní správy, ad.

**Nástroj v žádném případě nenahrazuje, neupravuje ani „nevykládá“
Metodiku MŽP ČR**



Zaměření nástroje

- Textová část, grafické přílohy a příklady (bez šablony)
- Stručně popisuje proces SEA (podrobnosti viz Metodika)
- Identifikuje fáze SEA, v nichž dochází k hlavním pochybením předkladatelů strategií s největšími negativními dopady
- Navrhuje postup, který pochybení eliminuje, rizika snižuje (zejména vliv na termíny schvalování strategií)



Zaměření nástroje - pokračování

- **Navrhuje účelné využití výhod určitého postupu**
- **Podporuje ex ante přístup SEA (Směrnice ES)**
- **Podporuje aktivní přístup předkladatele (plánování procesu, řízení procesu...)**
- **Uvádí příklady (vzory) postupu**



Obsah nástroje

- Úvod – k čemu a komu je nástroj určen
- Právní rámec
- Základní pojmy
- Struktura procesu
- Základní okruhy problémů, které obvykle řeší předkladatel
- Doporučení nejvhodnějšího postupu (alternativy)



Obsah nástroje - pokračování

- **Grafické přílohy - např. diagram struktury procesu SEA**
- **Příklady – např. vzor zadání SEA, časový harmonogram**



Identifikace fází aktivity předkladatele

- **Podléhá strategie proceduře SEA? – zákon, ale (rizika)**
- **Výběr zpracovatele (kdy, jak, co - alternativy)**
- **Zadání (analýza stávajících zadání, nedostatky, doporučení)**
- **Časový harmonogram – Skylla/Charybda**
- **Doporučené kroky v jednotlivých fázích procesu**
- **Postup po schválení koncepce, monitorování, ad.**



Doporučení pro předkladatele

- Klíčová doporučení ovlivňující celý proces – např. „zda SEA“
- Prioritní doporučení pro každou oblast (fázi SEA) – např. zadání
- „long-list“ dalších doporučení – např. plná moc
- Doporučení pro MMR – např. v rámci systému školení



Zkušenosti, dotazy a diskuse

Děkujeme za pozornost

RNDr. Radim Misaček a kolegové



Přestávka a program Bloku II

15:30 – 15:45

Přestávka, občerstvení, diskuse

15:45 – 17:00

Blok II. Vzdělávání a služby pro podporu strategického řízení a plánování

- CzechInvest – služby pro strategické plánování ve veřejné správě
- STRATeduka – strategické přemýšlení a vzdělávací kurz pro veřejnou správu

