

Vybrané závěry z procesních analýz: tři příklady dobré praxe

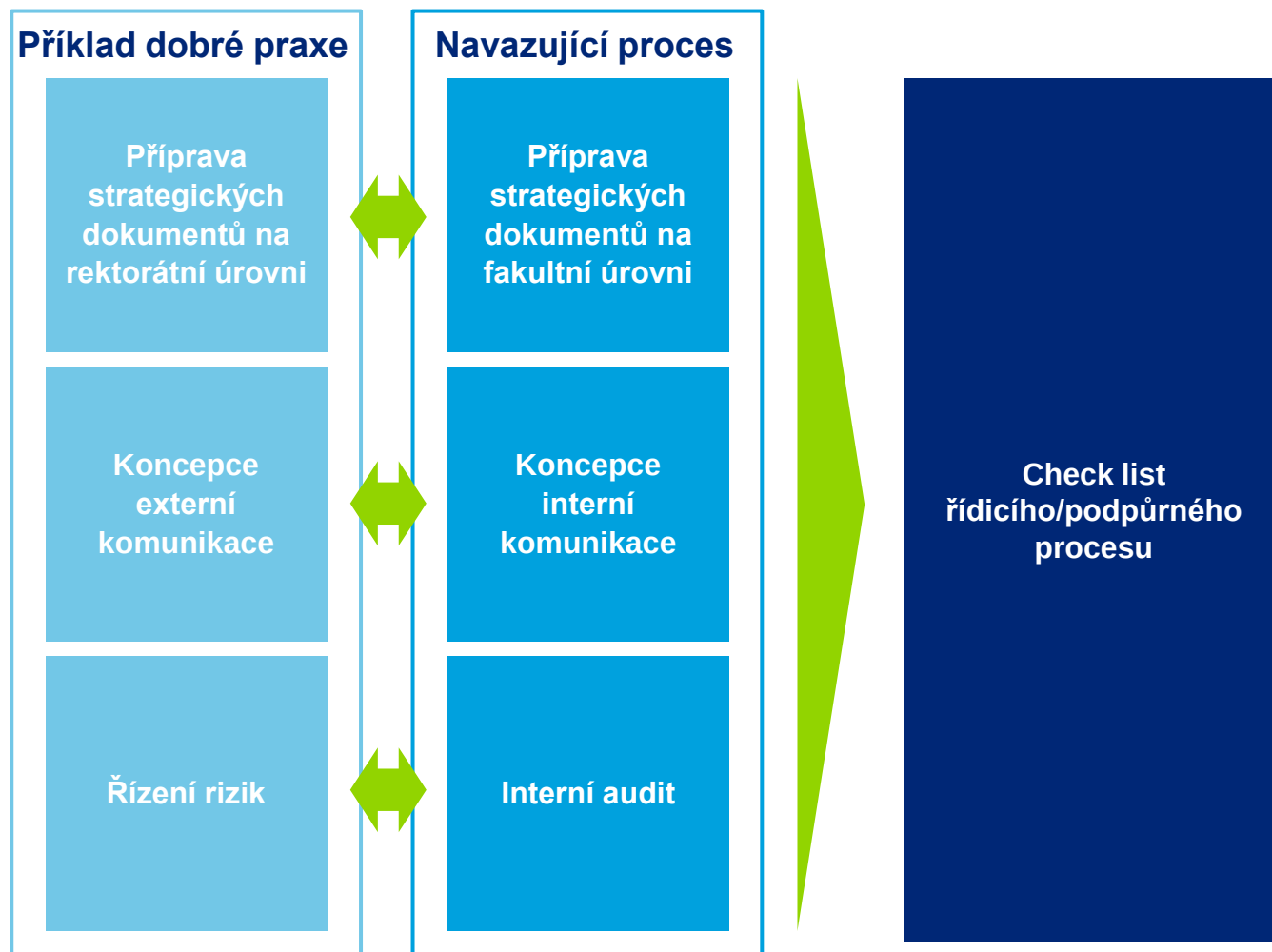
Průběžná konference

IPn EFIN

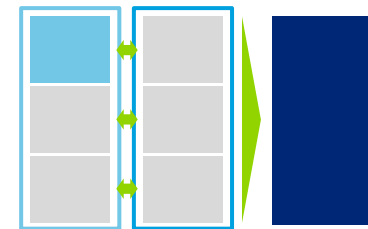
Olomouc, 24. 11. 2011



Dobrá praxe spočívá v detailu, v praktických procesních prvcích. Z těchto prvků lze sestavit jednoduchý check list (jakéhokoliv) podpůrného a řídicího procesu.

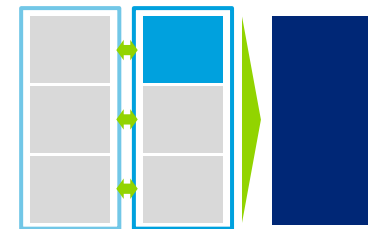


Příklad dobré praxe (1): příprava strategických dokumentů na rektorátní úrovni



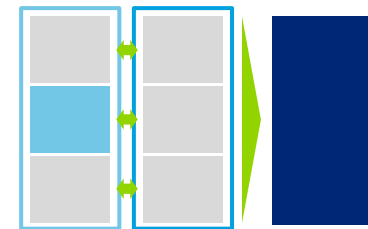
- Dlouhodobý záměr (DZ) připravuje **strategický tým**, který je za tímto účelem jmenován rozhodnutím rektora. **Jmenování je vždy jednorázové** pro přípravu konkrétního dokumentu (např. aktualizaci DZ). Své zástupce v týmu má i Akademický senát.
- Podmínkou členství ve strategickém týmu je **hájení společných zájmů** na základě odbornosti jednotlivých členů, nikoli hájení zájmů jednotlivých součástí.
- Proces tvorby strategických dokumentů je zahájen zpracováním **harmonogramu**, který obsahuje jednotlivé **kroky k realizaci a odpovědné osoby**. Je navržena a odsouhlasena **struktura dokumentu**. Ke každé oblasti dlouhodobého záměru je určen **gestor**.
- Strategický tým se schází alespoň dvakrát měsíčně po dobu půl roku, každé jednání má dopředu stanovenou **agendu** a pořizuje se z něho **zápis**.
- Nad výsledným dokumentem probíhá standardní **připomínkové řízení**.

Příklad dobré praxe (1): příprava strategických dokumentů na fakultní úrovni



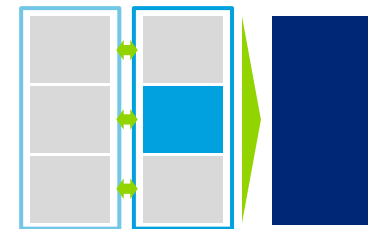
- **Dlouhodobé záměry fakult navazují, jak časově, tak věcně.** Ačkoli není zákonná povinnost tvorby DZ fakult, je dobrá praxe, že všechny fakulty si DZ tvoří.
- Harmonogram tvorby fakultních DZ připravuje kancelář rektora ve spolupráci s příslušným prorektorem. Fakultní DZ jsou projednávány na úrovni děkan – rektor, kvestor – tajemník, nejsou však ze strany rektorátu připomínkovány, **fakulty jsou při tvorbě dlouhodobého záměru autonomní.**
- Příslušný prorektor vede s fakultami **průběžná jednání**, jak je naplňován DZ univerzitní i fakultní, kde došlo k odchylkám a proč.
- Existuje **motivační fond** rektora, z něhož jsou podporovány fakulty, které se podílejí na realizaci dlouhodobého záměru univerzity.
- Dlouhodobé záměry fakult se liší jak v míře detailu, tak ve specifických cílech, tak v míře naplnění celoškolského DZ; tyto **rozdíly jsou dokumentovány** a dá se s nimi dále pracovat.
- **Plnění Dlouhodobého záměru se vyhodnocuje dle stanovených indikátorů**, a to jak na úrovni rektorátní, tak na úrovni některých fakult.

Příklad dobré praxe (2): koncepce externí komunikace



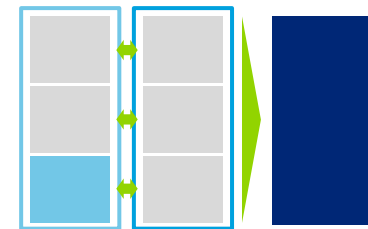
- **Pravidla vnější komunikace** jsou definována organizačním řádem.
- Za vnější komunikaci a marketing odpovídá příslušný odbor na rektorátu.
- Jednotná vnější komunikace je zajištěna **komunikačním plánem**, které se každoročně aktualizuje. Plán má dvě složky: **koncepci** a **předpokládané activity**. Koncepce vychází z dlouhodobého záměru a jeho aktualizace.
- Aktivita jsou **plánovány včetně rozpočtu**. Financování je **vícezdrojové** (fondy ESF a vlastní fond školy).
- Mezi realizované aktivity patří:
 - Propagační film;
 - Setkání s řediteli a výchovnými poradci středních škol;
 - Online hra pro potenciální uchazeče;
 - Dny otevřených dveří na všech fakultách v jednom termínu;
 - Setkání studentů se středoškoláky;
 - Putovní výstava;
 - Atd.
- Do marketingových aktivit jsou významně **zapojeni studenti**.

Příklad dobré praxe (2): koncepce interní komunikace



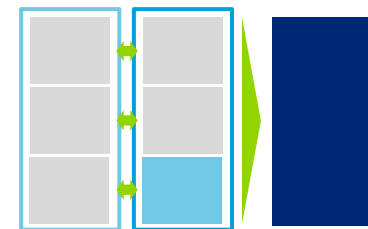
- Způsoby interní komunikace a informační toky uvnitř školy jsou definovány zvláštním vnitřním předpisem.
- Každá fakulta má svůj design **minimanuál**, který vychází z celkové grafické koncepce školy. Veškeré tiskoviny vydávané fakultami jsou před vydáním zaslány k náhledu správci grafického manuálu školy, jestli jsou s ním v souladu.
- Škola vydává čtvrtročně **časopis**, webové **infobulletiny** a **projektbulletiny** (zasílané též emailem zaměstnancům a studentům).
- Součástí interní komunikace se stává student při zápise. Absolventi jsou součástí vnitřní komunikace přes portál na bázi sociální sítě. Portál má mj. následující funkcionality:
 - Zadávání témat diplomových prací;
 - Nabídky brigád, stáží, pracovních příležitostí;
 - Úložiště životopisů a motivačních dopisů, přes portál lze komunikovat přímo s personalisty spolupracujících firem;
 - Zpětněvazební dotazníky pro absolventy.
- **Den absolventů.**

Příklad dobré praxe (3): řízení rizik



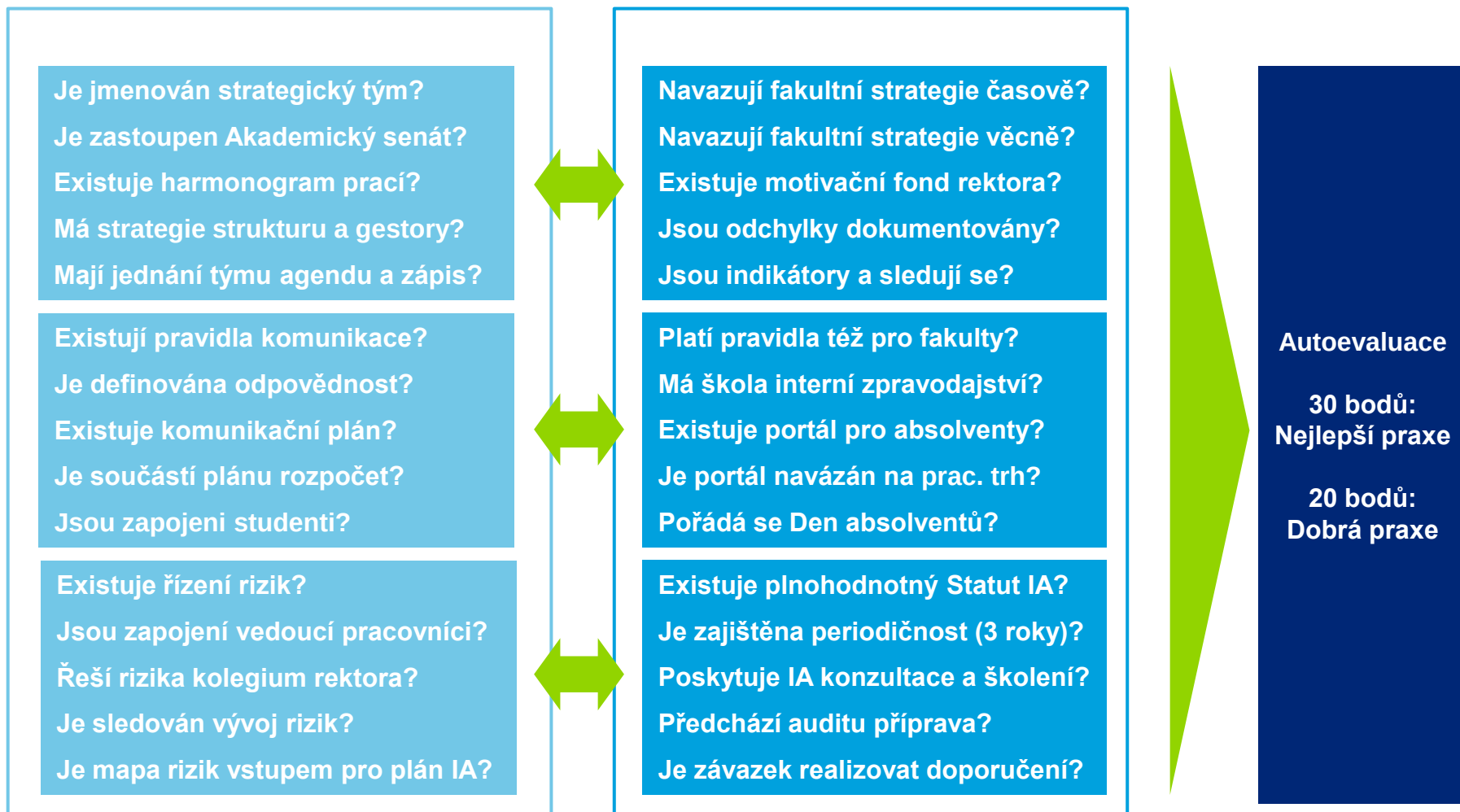
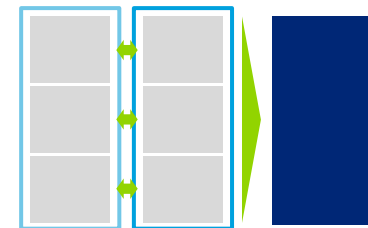
- **Integrovaný systém řízení rizik** založen mj. na následujících principech:
 - výchozím předpokladem je definice cílů a konkrétních úkolů;
 - rozpoznání a pojmenování rizik je zodpovědností vedoucích zaměstnanců;
 - včasné oznamování skutečností o existenci významných rizik a přijímání efektivních a kontrolovatelných opatření k minimalizaci jejich dopadů (vyhnutí se riziku, zmírnění rizika, přijetí rizika bez opatření, přenesení rizika na jiný subjekt);
- Jednoduchá analýza významných celoškolských rizik (rozčlenění do tří kategorií dle významnosti) probíhá na úrovni **kolegia rektora** na základě podkladů od interního auditu.
- Vývoj významných rizik je systémově sledován: význam a pravděpodobnost výskytu se může změnit buď **změnou vnějších podmínek, přijetím opatření nebo změnou vnímání rizika**.
- Analýza rizik je hlavním vstupem pro plán interního auditu.
- Interní audit se primárně zabývá tématy **s nejvyšší mírou rizika**.

Příklad dobré praxe (3): vnitřní audit

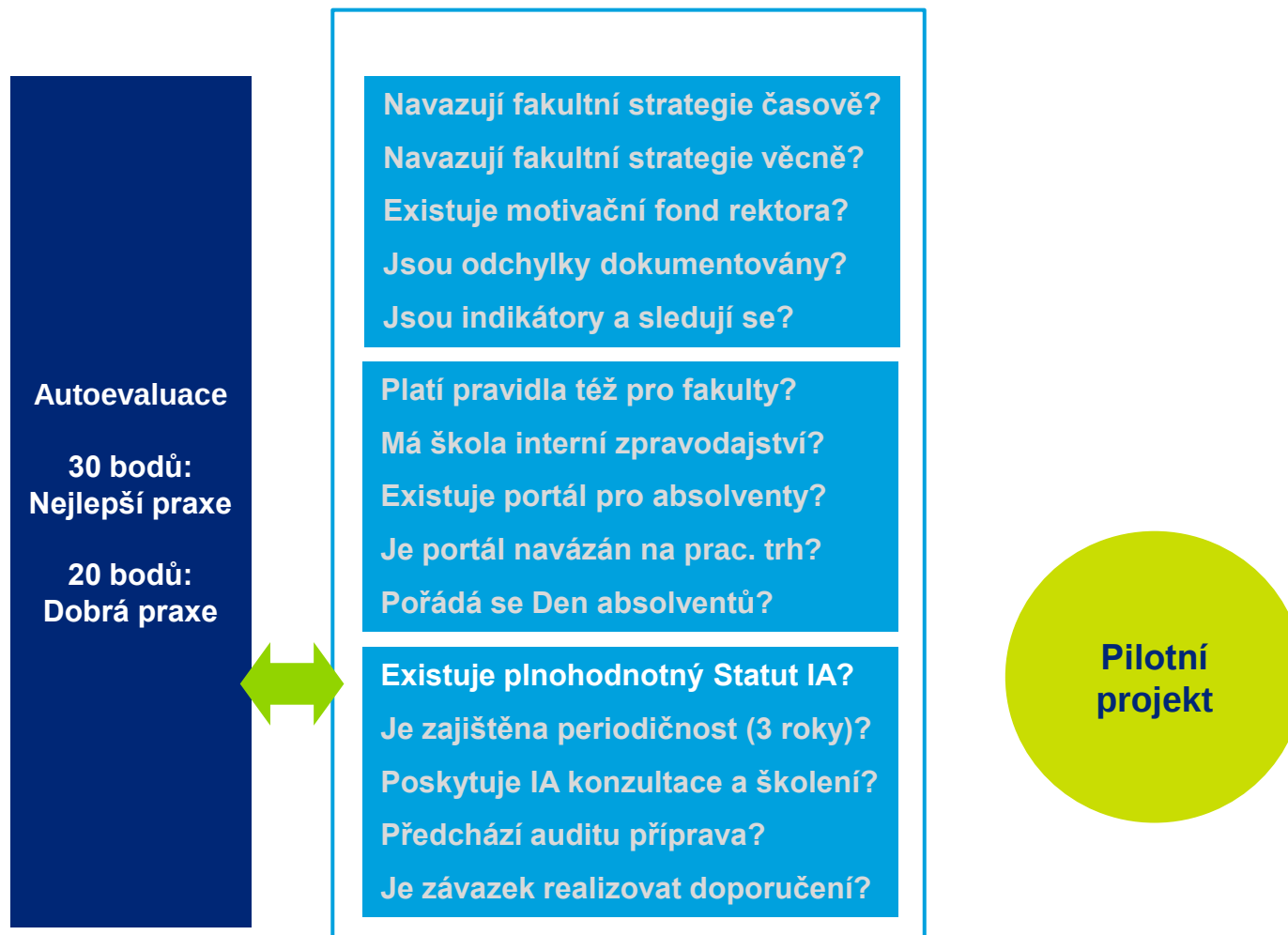
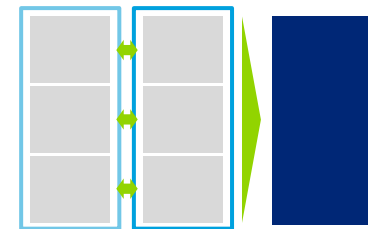


- **Statut interního auditu (IA)** má tyto náležitosti: postavení a působnost útvaru, předmět jeho činnosti, způsob výkonu této činnosti, druhy vykonávaných interních auditů, oprávnění a povinnosti auditorů a auditovaných zaměstnanců, auditní postupy a odkaz na Etický kodex Komory auditorů ČR.
- Střednědobý a roční plán auditní činnosti je připraven na základě **vyhodnocení rizik**.
- Do plánu jsou zařazovány i audity, jejichž potřeba vyplýne z jednání kolegia rektora. Proto je interní auditor členem kolegia.
- Plán je sestavován tak, aby na každé součásti proběhla auditní akce **minimálně jednou za tři roky**.
- V plánu jsou poradenské, konzultační a školicí akce pro pracoviště, která realizují projekty s vyšší mírou rizika.
- V rámci přípravy konkrétního auditu se detailně vymezí **předmět, cíle auditu a struktura plánovaných prací**.
- Výstupem auditu jsou doporučení. Převzetím auditní zprávy na sebe bere auditovaný subjekt (vedoucí pracovník) **závazek doporučení realizovat**.

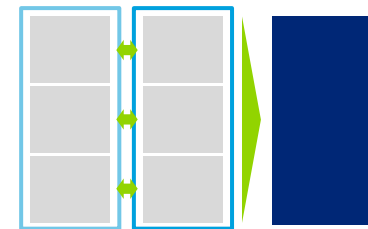
Na základě sdílené dobré praxe si lze připravit jednoduchý check list...



...z tohoto check listu si vyberte procesní prvek, který se dá jednoduše implementovat ve Vaší instituci...



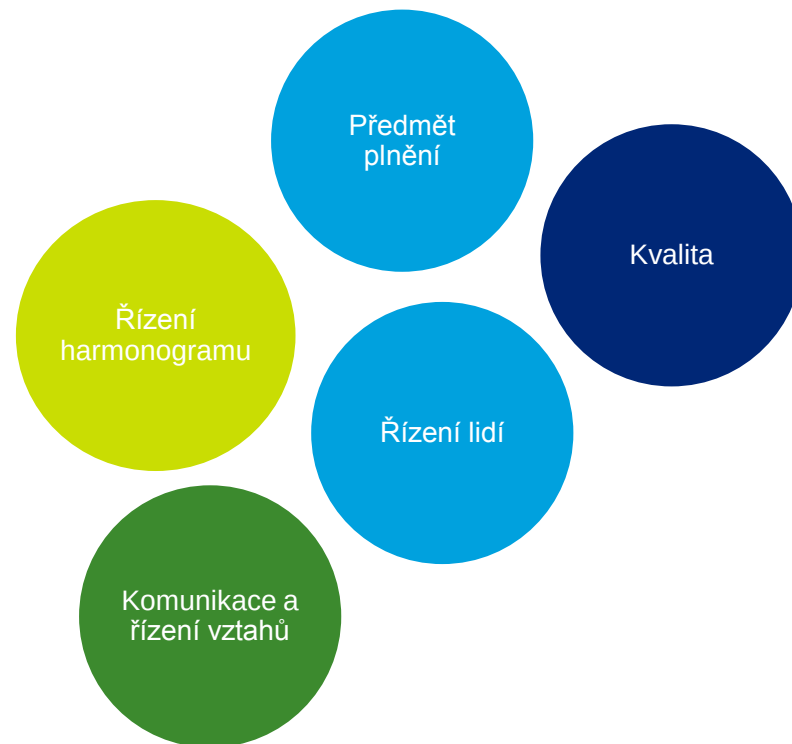
...za pomoci jednoduchých nástrojů projektového řízení vybraný prvek implementujte!



Navazují fakultní strategie časově?
Navazují fakultní strategie věcně?
Existuje motivační fond rektora?
Jsou odchylky dokumentovány?
Jsou indikátory a sledují se?

Platí pravidla též pro fakulty?
Má škola interní zpravodajství?
Existuje portál pro absolventy?
Je portál navázán na prac. trh?
Pořádá se Den absolventů?

Existuje plnohodnotný Statut IA?
Je zajištěna periodičnost (3 roky)?
Poskytuje IA konzultace a školení?
Předchází auditu příprava?
Je závazek realizovat doporučení?



**Výstup pilotního projektu:
plnohodnotný Statut interního auditu**

Kontaktní osoba:



Tomáš Vyhnánek

Vedoucí Projektu

+420 604 321 267

tvyhnanek@deloitteCE.com

Deloitte.

Deloitte označuje jednu nebo více společností švýcarského sdružení („Verein“) Deloitte Touche Tohmatsu a jeho členských firem. Každá z těchto firem představuje samostatný a nezávislý právní subjekt. Podrobný popis právní struktury sdružení Deloitte Touche Tohmatsu a jeho členských firem je uveden na adrese www.deloitte.com/cz/onas.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

© 2011 Deloitte Česká republika

