Globálním cílem strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 -2020 je **zvýšit kvalitu, efektivitu a transparentnost veřejné správy**.

Projekty by měly územním samosprávným celkům pomoct připravit se na inovace ve veřejné správě spojené s realizací reforem obsažených ve Strategickém rámci rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 - 2020 či jiných strategických dokumentech.

# Modernizace veřejné správy

Procesní řízení (<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-22611310-procesni-rizeni-v-organizaci>)

Jestliže chceme zlepšovat výkonnost podniku, je nutné principy jeho fungování vnímat jako systém, jehož jednotlivé části spolu navzájem souvisejí.

Provádění jakýchkoliv dílčích organizačních změn bez ohledu na ostatní prvky systému zpravidla nepřináší očekávaný efekt, často právě naopak. Například změna obchodní politiky vyžaduje nejen změnu činností oddělení marketingu a obchodního oddělení, ale i činností spojených s nákupem, skladováním, výrobou, expedicí, řešením reklamací atd.

Podnik je v podstatě jako neuronový systém. Skládá se z mnoha navzájem propojených částí - procesů, které probíhají napříč organizačními útvary, reagují na podněty z vnějšího okolí (požadavky zákazníků, konkurence, legislativní požadavky...), realizují řadu transformačních operací a poskytují výstupy (výsledky své práce) vnějšímu okolí (zákazníkům, majitelům...). K provádění těchto činností (operací, procesů) potřebuje podnik řadu vstupů jako např. kapitál, informace, materiálové vstupy, technologie pro zpracování a neopomenutelné lidské zdroje [***(viz obr. č. 1)***](http://img.ihned.cz/attachment.php/13808530/HgNxKpAVFGuMnDmvQhs59UyozS4EBIj0/MR1207s38.jpg)**.**

**Základní rozdíl mezi funkčně (hierarchicky) a procesně řízenou organizací spočívá v přidělení odpovědností.**

**V hierarchicky/tradičně řízené organizaci** jsou odpovědnosti rozděleny podle toho, do jaké části hierarchie organizace daná činnost spadá. Cíle a úkoly jsou přiřazeny jednotlivým organizačním útvarům, které za ně přebírají odpovědnost (oddělení výroby se stará o výrobu, oddělení prodeje jedná se zákazníky atd.). Jednotlivé součásti hierarchie nejsou nuceny se dívat na podnik jako celek, zajímají je jenom jim příslušné části. To může mít za následek, že každá organizační část sice plní své úkoly, ale nikdo není motivován tím, aby byl zákazník spokojený.

**V procesně řízené organizaci** **je rovněž hierarchická struktura,** **ale** **centrem pozornosti je proces a jeho průběh napříč organizační strukturou**. Například proces jednání se zákazníkem začíná v oddělení marketingu, které klienta osloví nabídkou, pokračuje uzavřením smlouvy o dodávce v oddělení nákupu, následuje příprava výroby, výroba, kontrola a dodávka produktu zákazníkovi. **Vlastník procesu je** přitom **hodnocený** **podle toho, jak kvalitně byl zákazník obsloužen**.

**FILOZOFIE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ**

V každé organizaci již procesy existují, jen je třeba je nalézt, poznat, správně definovat a dokumentovat. Pod pojmem proces spatřujeme obecně soubor činností ať chronologicky nebo logicky uspořádaný, který přeměňuje vstupy vcházející do daného procesu na výstupy z něj vycházející. Častým problémem je skutečnost, že teorie i praxe výrobních společností se obvykle soustředí pouze na procesy technologické, které ovšem tvoří pouze část podnikových procesů. V souvislosti s podnikáním a zejména procesním systémem řízení je důležité nezapomínat na skutečnost, že **proces** plní v organizaci tu úlohu, že **poskytuje přidanou hodnotu zákazníkům**. Pokud proces neposkytuje žádnou nebo dostatečnou hodnotu zákazníkům, nabízí se otázka: "Proč jej v organizaci máme?".

Procesní řízení je organizace podniku na procesním základě. Jde o **promítnutí procesního přístupu do všeho co děláme**:

- vytvoření řídící dokumentace včetně organizační struktury na základě procesů,

- nad procesy jsou jednotlivé cíle a měřitelné parametry pro řízení podniku,

- nad takto definovanými cíli a měřitelnými parametry je vytvářen motivační systém,

- procesy jsou vzhledem ke svým cílům trvale zdokonalovány,

- na základě požadavků procesů jsou řízeny (rozvíjeny) dovednosti pracovníků,

- filozofie procesního řízení proniká až na úroveň kultury organizace.

**SLADĚNÍ TŘÍ ÚROVNÍ ŘÍZENÍ ORGANIZACE**

V procesně orientované společnosti rozlišujeme tři základní úrovně řízení, které je nutné sladit:

**Strategické vedení.** Určuje **zásadní směry vývoje** podniku, cíle a jak těchto cílů dosáhnout. Ze strategických cílů podniku vyplývá jaké procesy je nezbytné upravit nebo vytvořit, jaké organizační změny bude nezbytné provést, kde získat know-how, finanční zdroje atd.

**Řízení procesů.** Tato úroveň řízení pomáhá utřídit činnosti nutné pro realizaci dlouhodobých záměrů. Hledají se odpovědi na otázky jak procesy nastavit, v jakém stavu je udržovat a jak musejí tyto procesy navzájem spolupracovat.

**Operativní řízení.** Na této úrovni se rozhoduje o konkrétním rozmístění zdrojů v procesu (lidských, technologických, finančních). A také o výkonu jednotlivých činností v rámci nastavených procesů (jak provést konkrétní operaci, odmítnout konkrétního zákazníka apod.). Snahou je zajistit transfer znalostí a dovedností mezi pracovníky.

Významného efektu a **konkurenční výhody organizace dosáhne teprve sladěním všech tří úrovní řízení.** Jde o to dosáhnout stavu, kdy procesy budou definovány a řízeny na základě strategie a operativní řízení nebude jen hašením požáru mimořádných událostí. Procesy pak budou zdokonalovány na základě poznatků přenášených z operativy. Nové poznatky pramenící z řízení procesů se pak rychle promítnou zpět do strategie a vyvolají další zásadní změnu(y) ve vývoji podniku.

**ÚSKALÍ ZAVÁDĚNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ**

Téma procesního řízení, jeho zavádění a podpory nalezneme v nabídce prakticky všech poradenských společností od ekonomického manažerského poradenství až po implementaci IT systémů. Jaké jsou však reálné výsledky těchto projektů?

Úspěch či neúspěch snah zavádět metody procesního řízení není určován tržním odvětvím, ani rozpočtem projektu a délkou jeho zavádění, dokonce ani asistencí renomované poradenské firmy. Vždy jde o **účast, osobní angažovanost a reálný zájem managementu** tyto metody řízení v praxi uplatňovat.

V případě, že překleneme úvodní úskalí spojené s tvorbou rozpočtu na přechod společnosti k procesnímu řízení, s požadovanými termíny plnění případně s výběrem vhodného softwarového nástroje, narážíme často na **problém nekonkrétního zadání**. Bez jasně formulovaného zadání je úspěšné zavedení procesního řízení ohroženo. Taková firma pak může rozšířit řady podniků, které o procesním řízení pouze mluví, ale ve skutečnosti žádnou změnu nezaznamenaly, nebo které po marných pokusech toto téma navždy zatratí.

Co v zadání většinou chybí? **Firma musí** především **jasně stanovit, čeho chce v určitém čase reálně dosáhnout**. Procesní řízení je vhodným nástrojem jak těchto strategických záměrů efektivně docílit. Zkušenosti ukazují, že zásadním problémem mnoha projektů zavádění procesního řízení je právě **chybějící nebo nekonkrétní firemní strategie.**

**ÚLOHA TOP MANAGEMENTU**

Úlohou top managementu, který to s procesním řízením myslí vážně, je aktivní účast při tvorbě firemní strategie, při **stanovení jasných a měřitelných cílů firmy**. Tyto cíle by měly být natolik konkrétní, aby z nich bylo možno určit oblasti klíčových procesů vyžadující potřebné zlepšení. Tam by potom mělo být namířeno maximum inovačního potenciálu.

Rychlé a **měřitelné zlepšení procesů** je důležité pro průběžnou komunikaci výsledků projektu. Dosažené zlepšení znamená nejenom další motivaci projektových (procesních) týmů, ale především zvyšuje podporu top managementu pro další pokračování projektu a procesního řízení vůbec.

Skutečně motivujícími cíli jsou jen ty, které znamenají zřetelný posun v dosahované výkonnosti vybraných procesů a které současně dávají impulzy pro jejich zlepšování. Pro řízení těchto změn **je potřeba stanovit jednoduché a vypovídající ukazatele**, jejichž průběžné vyhodnocování není pracné a přesto umožní monitorovat dosahované výsledky. Tyto především nefinanční ukazatele pak poskytují potřebnou zpětnou vazbu vlastníkům procesů a top managementu.

Až doposud jsme hovořili o tom, že jedinou cestou, jak zavést procesní řízení, je projekt generující rychlé a prokazatelné zlepšení, na který navazuje další, již pomalejší avšak trvalá snaha o zlepšování procesů. Vzhledem k tomu, že velikost výsledných přínosů je přímo úměrná velikosti změny, platí, že velké přínosy vyžadují realizaci velkých změn.

**Zásadní problém limitující procesní řízení v mnoha firmách je spojen s odvahou navržené změny realizovat a míří až do úrovně top managementu. Co tedy dělat v případě, kdy navržené změny realizovány nejsou a končí jen na papíře?**

Jedná-li se o návrh změny některé z klíčových (strategických) oblastí, který je jasný, srozumitelný, domyšlený do všech souvislostí, nechybí mu věrohodné vyčíslení přínosů a přesto jej top management nepodpoří, pak management firmy pracuje podle jiných principů a cílů než je zvyšování výkonnosti podniku.

V tomto případě nezbývá než pozastavit další úsilí o generování nových návrhů a energii věnovat spíše postupnému vzdělávání managementu v oblasti procesního řízení.

Ideálním prostředím pro zavádění procesního řízení je firma, jejíž vrcholový management navržené změny přijímá a hodnotí pragmaticky dle reálných přínosů a bez jiných postranních vlivů deleguje pravomoci vlastníkům procesů.

**KLÍČOVÁ ROLE VLASTNÍKA PROCESU**

V rámci správně fungujícího systému procesního řízení je důležité ve firmě zvládnout nejenom strategickou, ale i střední manažerskou úroveň. Zde je nutné **aktivovat roli vlastníků procesů**. Hlavní úlohou vlastníka procesu je řídit a dle strategického zadání také zlepšovat "svůj" proces. Slovo "svůj" zde představuje nejenom formální, ale i faktickou pravomoc ovlivňovat proces v celém jeho rozsahu.

Vlastník procesu má v rámci systému procesního řízení jednoznačně klíčovou rolí. Správná funkce a motivace vlastníků procesů je proto kritickým místem pro fungování systému procesního řízení v podniku.

Právě s určením této role je spojeno velké úskalí, kterým je změna organizační struktury. Vzhledem k tomu, že vlastník procesu může být pouze jeden a procesy většinou probíhají více organizačními jednotkami, nastává problém, jehož jediným správným řešením je přizpůsobení organizační struktury procesům. Bez nutných organizačních změn nelze žádné zásadní přínosy procesního řízení očekávat.

Úlohou top managementu je zapojit vlastníky procesů do realizace strategických záměrů firmy a správně je motivovat k měřitelným výsledkům jejich procesů. A tím v nich aktivovat a využít inovační potenciál.

Jinak řečeno, předpokladem úspěšného fungování procesního řízení jsou kompetentní vlastníci procesů s rozhodovacími pravomocemi v rámci svých procesů. Očekává se od nich přímá účast při utváření a naplňování strategie, tzn. že nemají bariéru směrem k top managementu firmy.

**CO DŘÍVE A CO POTOM?**

Zkušenosti ukazují, že scénář úspěšné strategie pro zavedení procesního řízení je postaven na relativně **krátkém úvodním projektu**, jehož výsledkem jsou rychlé, avšak zřetelné organizační a procesní změny, které top management očekává a podporuje jejich okamžitou realizaci. Tyto rychlé přínosy pomohou prokázat účinnost procesního řízení jako metody pro trvalé zvyšování výkonnosti podniku a zároveň pomohou nastavit proces řízení změn v podniku.

Mimoto však musejí být v rámci úvodního projektu vyřešeny všechny **ostatní předpoklady**, nezbytné pro další fungování systému procesního řízení. Je to především strategická úloha managementu, pravidla komunikace s vlastníky procesů, jejich kompetence a systém motivace na zlepšování procesů.

Během úvodního projektu musejí dále vlastníci procesů pochopit podstatu procesního přístupu k řízení a současně je nutno v nich aktivovat přirozenou snahu vyhledávat a vytěžovat **příležitosti ke zlepšování**. Tento krok je poměrně důležitý pro překlenutí fáze ukončení projektu a návrat jeho účastníků ke každodenní manažerské práci.

Zde je potřeba z úrovně top managementu podpořit zlepšování novými strategickými impulzy a zajistit motivaci vlastníků procesů k pokračování v projektem nastartovaných aktivitách. Právě **okamžik formálního ukončení projektu bývá často zlomový** pro další fungování procesního řízení v podniku.

1. Modernizace VS – zahrnuje procesní modelování, na které navazuje řízení kvality a ISO, hodnocení ve VS a financování VS  (spolupráce s Attisem)
2. Revize a optimalizace VS – projekt OBEC- řádný hospodář. Zahrnuje vzdělávací aktivity finančního řízení, zejména pro představitele územních samospráv  (DYNATECH)
3. Dostupnost a transparentnost VS – Kyber bezpečnost, eIDAS, elektronizace podpůrných procesů  (ASOL)
4. Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů – vzdělávací programy pro ÚSC, zejména ve správní oblasti (ASOL)

# Revize a optimalizace VS

* Jste zřizovatelem příspěvkových organizací nebo obchodních společností?
* Jak zajišťujete jejich řízení a kontrolu hospodaření?
* Máte nástroje na jejich řízení?
* Jak podporujete jednotný výklad svých nařízení u zřizovaných organizací?
* Poskytujete svým organizacím dostatečnou metodickou podporu?

Přínosy/cíle

* Přehled o hospodaření zřízených organizací a možnost je průběžně ovlivňovat
* Zjednodušení kontroly – větší efektivita kontrolních činností, menší časová zátěž
* Využíváním jednotné metodiky snadná aplikovatelnost u všech zřizovaných organizací najednou
* Jistota zákonného postupu, bezproblémový průběh kontrol a auditů od na

Finanční kontrola

* Jak mají dnes zajištěnu finanční kontrolu a znají dopady změny v zákoně?
* Mají auditem nebo kontrolou nadřízeného orgánu ověřeno, že postupují správně?
* Jak přistupují k finančnímu řízení, výkaznictví a dokáží číst z výkazů?
* Rada města v souladu s ustanovením § 102 odst. 2 písm. b) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění, je orgánem odpovědným za výkon zřizovatelských funkcí vůči příspěvkovým organizacím
* Dále dle § 15 bod 2. zákona 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů má územní samosprávný celek povinnost vykonávat kontrolu hospodaření jím zřízených nebo založených právnických osob, což může zajistit prostřednictvím soukromoprávních smluv o výměně informací