



# Strategie, partnerství a struktura pro udržitelnost

Jaroslav Pašmik | 9.12.2022

Vedoucí Centra managementu udržitelnosti a etiky FPH VŠE

# Sdílené chápání udržitelnosti v rámci univerzity

---







# Co je zřejmé z mapování?

Několik univerzit se v ČR stává lídry v udržitelnosti. Téma akceleroje. Oblasti strategie, partnerství a struktury pro udržitelnost jsou u těchto univerzit velmi živé.

M

Strategický  
záměr  
Masarykovy  
univerzity

2021

2028

Strategie udržitelného rozvoje  
Univerzity Palackého v Olomouci



Univerzita Palackého  
v Olomouci



Udržitelná  
univerzita



# Obecnější otázky

---

Máme mít udržitelnost v rámci celouniverzitní strategie, nebo jako samostatnou strategii?

Co má vzniknout dříve: Struktura nebo strategie?

Souvisí udržitelnost s konkurenční výhodou? Jaká je spojitost se strategií?

Existuje nějaké „dálnice“ pro udržitelnou univerzitu? Může to být strategie?

Nebo:

Jaká doporučení mohu použít pro budování strategie, struktury a partnerství pro udržitelnost?

# Doporučení k řešení problematiky strategie, partnerství a struktury pro udržitelnost

---

## 1. Strategická analýza

### 1.1 Backcasting

### 1.2 Analýza konkurence a konkurenční výhody

#### 1.2.1 Analýza zdrojů a schopností organizace, VRIO analýza

#### 1.2.2 Konkurenční srovnání

### 1.3 Analýza zúčastněných stran a matice významnosti

### 1.4 Analýza organizační kultury pro udržitelnost

### 1.5 Analýza udržitelnosti strategických investic



**Studie dlouhodobého rozvoje vysokého školství v ČR ve vztahu k požadavkům udržitelnosti**

## 2. Vize, cíle, strategie, zásobníky projektů a akční plány pro udržitelnost

## 3. Struktura a politiky

### 4.1 Pravidla pro udržitelnost univerzity / Politiky udržitelnosti

### 4.2 Analýza organizační struktury a systémů managementu

### 4.3 Modely organizování pro udržitelnost

### 4.4 Manažer/ka udržitelnosti

### 4.5 Centrální kancelář pro udržitelnost (Sustainability office)

### 4.6 Systém ambasadorů udržitelnosti

## 4. Systém měření výkonnosti v oblasti cílů udržitelnosti

# Doporučení k řešení problematiky strategie, partnerství a struktury pro udržitelnost

---

## 1. Strategická analýza

### 1.1 Backcasting

Metoda pro řešení komplexních problémů a návrh dlouhodobých systémových změn, potřeba podpory vedení a přijetí normativních cílů

### 1.2 Analýza konkurence a konkurenční výhody

1.2.1 Analýza zdrojů a schopností organizace, VRIO analýza  
- Analýza interních kapacit organizace založená na zkoumání jejich hodnoty, jedinečnosti, napodobitelnosti a schopnosti využití zdrojů

1.2.2 Konkurenční srovnání

### 1.3 Analýza zúčastněných stran a matice významnosti

- Dialog se interními a externími stakeholdery (dotazník, rozhovory, focus groups), konstrukce matice významnosti

### 1.4 Analýza organizační kultury pro udržitelnost

- Analýza klíčových hodnot a přesvědčení organizace  
- Analýza rituálů, symbolů, „hrdinek, hrdinů“ a příběhů

### 1.5 Analýza udržitelnosti strategických investic

- Analýza multikriteriálního posuzování strateg. investic  
- Analýza praxe zadávání strategických veřejných zakázek

# Doporučení k řešení problematiky strategie, partnerství a struktury pro udržitelnost

---

## 2. Vize, cíle, strategie, zásobníky projektů a akční plány pro udržitelnost

- nastavení procesu přechodu či tranzice k udržitelnosti ve vztahu k BAU (business as usual)
- formulace procesu tranzice ve všech klíčových aktivitách vysoké školy
- nabírání aktérů pro tranzici k udržitelnosti, jejich podpora a rozvoj



# Doporučení k řešení problematiky strategie, partnerství a struktury pro udržitelnost

---

## 3. Struktura a politiky

### 3.1 Pravidla pro udržitelnost univerzity / Politiky udržitelnosti

- Pravidla/ politika udržitelnosti prodiskutovaná napříč a schválená akademickým senátem univerzity

### 3.2 Analýza organizační struktury a systémů managementu

- Klasifikace systémů managementu a analýze může vycházet z našich 10 kategorií

### 3.3 Modely organizování pro udržitelnost

- Modely McKinsey & Company upravené pro univerzity
- Centralizace/ decentralizace a alokace zdrojů

### 3.4 Manažer/ka udržitelnosti

- Určení kompetenčního profilu a jeho akcentů
- Analýza zařazení do organizační struktury
- Analýza návaznosti na stávající organizační architekturu

### 3.5 Centrální kancelář pro udržitelnost (Sustainability office)

- Určení kompetenčního profilu členů
- Analýza zařazení do organizační struktury
- Analýza návaznosti na stávající organizační architekturu

### 3.6 Systém ambasadorů udržitelnosti

- Zakotvení podpůrné struktury pro manažera udržitelnosti na fakultách

# Doporučení k řešení problematiky strategie, partnerství a struktury pro udržitelnost

---

## 4. Systém měření výkonnosti v oblasti cílů udržitelnosti

Navržený proces:

1. Analýza současného stavu – ideálně celouniverzitní
2. Volba systému indikátorů v návaznosti na strategické cíle a případně existující modelové rámce (SDGs, GRI, STARS, apod.).
3. Měření výkonnosti.
4. Porovnání naměřených výsledků s cíli univerzity, doporučenými hodnotami, v čase, s konkurencí atd.
5. Přijetí nápravných opatření v případě nežádoucích odchylek, resp. podpora pozitivního vývoje v případě žádoucích odchylek.
6. Transparentní komunikace výsledků.

# Vytvořme management udržitelnosti univerzit.

## Fakulta podnikohospodářská

Vysoká škola ekonomická v Praze  
nám. Winstona Churchilla 4  
130 67 Praha 3 – Žižkov

<https://fph.vse.cz/>



Jaroslav Pašmik

*Katedra managementu, FPH VŠE*

*Vedoucí Centra managementu udržitelnosti a etiky FPH VŠE*

[jaroslav.pasmik@vse.cz](mailto:jaroslav.pasmik@vse.cz)

+420 777 409 044

