

PŘEHLED O STAVU VEŘEJNÉ SPRÁVY V ČESKÉ REPUBLICĚ

Česká republika na cestě k modernější
a efektivnější veřejné správě

KLÍČOVÁ ZJIŠTĚNÍ
A DOPORUČENÍ



ÚVOD

PŘEHLED
HODNOCENÍ A
DOPORUČENÍ

Kapitola 1
PODPORA PARTICIPACE
OBČANŮ A
STAKEHOLDERŮ V
ČESKÉ REPUBLICE NA
VEŘEJNÉM DĚNÍ

Kapitola 2
KOORDINAČNÍ KAPACITA
ŘÍZENÁ Z CENTRA
VLÁDNUTÍ

Kapitola 3
.INFORMOVANÉ
ROZHODOVÁNÍ (EIDM) V
ČESKÉ VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Kapitola 5
VYUŽÍVÁNÍ
ELEKTRONICKÝCH
NÁSTROJŮ VEŘEJNÉ
SPRÁVY A ROZVOJ
KLIENSKY
ORIENTO VANÝCH
DIGITÁLNÍCH
SLUŽEB V ČESKÉ
REPUBLICĚ

Kapitola 4
VEŘEJNÁ SPRÁVA V ČESKÉ
REPUBLICĚ NA KRAJSKÉ A
OBE CNÍ ÚROVNI

Kapitola 6
ZVÝŠENÍ ATRAKTIVITY
A ROZVOJ
PROFESNÍCH
DOVEDNOSTÍ V ČESKÉ
VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Kapitola 7
POSÍLENÍ
KOORDINAČNÍCH
MECHANISMŮ PRO
ÚČINNĚJŠÍ KRIZOVÉ
ŘÍZENÍ



Úvod

Veřejná správa se při formování politik stále častěji potýká s komplexními výzvami, jež vyžadují koordinovanou reakci napříč všemi resorty. Situaci navíc v poslední době ovlivnilo několik po sobě jdoucích krizí – pandemie onemocnění covid-19, rostoucí inflace a válka na Ukrajině. V tomto novém globálním kontextu musí veřejná správa posílit svou odolnost vůči neočekávaným šokům a zároveň pružně reagovat a řešit okamžité priority i dlouhodobé závazky a zajišťovat vysokou kvalitu a kontinuitu veřejných služeb.

Před pandemií covid-19 a následujícím nepříznivým vývojem se České republice do značné míry dařilo vyhnout se nerovnostem a většina občanů byla s poskytováním klíčových veřejných služeb velmi spokojena. Ve fázi oživení po covidové krizi se Česká republika, stejně jako mnoho zemí OECD, musela vyrovnat s důsledky ozbrojeného

konfliktu na Ukrajině, jenž přinesl ekonomické a sociální problémy od inflace až po energetickou nejistotu a měl za následek velký příliv uprchlíků. Tato situace vytváří další tlak na sociální služby a veřejné finance. Dekarbonizace a digitalizace ekonomiky jsou a zůstanou hlavními průřezovými výzvami, a to i navzdory zvýšenému úsilí zejména v oblasti omezování emisí skleníkových plynů. V této souvislosti může zvýšení efektivity a modernizace veřejné správy v České republice plošně zvýšit kvalitu veřejných služeb, podpořit klientsky orientovanou a více digitalizovanou veřejnou správu a pomoci řešit průřezové výzvy.

Tento Přehled o stavu veřejné správy v České republice, zpracovaný organizací OECD, hodnotí kapacity veřejného sektoru a podporuje aktéry veřejné správy, aby posílili své snahy o ambiciózní reformy veřejné správy pod hlavičkou koncepce

rozvoje veřejné správy „Klientsky orientovaná veřejná správa 2030“. Přehled poukazuje na prioritní oblasti reforem na centrální i místní úrovni, jež se soustřeďují především na participaci občanů, strategické řízení a koordinační schopnost centra vládnutí, digitalizaci, tvorbu politik na základě podložených informací (EIDM), státní správu a územní samosprávu. Tento Přehled rovněž zkoumá reakci České republiky na výzvy spojené s pandemií covid-19 a její odolnost vůči případným budoucím otřesům. Na základě této analýzy poskytuje doporučení na podporu inkluzivního, informacemi podloženého, efektivního a odolného přístupu ke správě věcí veřejných na všech úrovních veřejné správy. Konečným cílem je dosáhnout lepších výsledků a služeb pro

občany a posílit zapojení občanů a jejich důvěru v instituce veřejné správy.

Informace a údaje shromážděné pro tento Přehled přispívají k širšímu pracovnímu programu OECD zaměřenému na efektivní, inovativní, na budoucnost připravené, digitalizované a klientsky orientované orgány veřejné správy a jejich služby a na posílení důvěry ve veřejnou správu. OECD je připravena dále podporovat ambice České republiky na cestě ke kvalitnější veřejné správě, k čemuž by Česká republika mohla využít zejména doporučení vyplývající z tohoto Přehledu o stavu veřejné správy.

Zpracování této publikace bylo financováno Islandem, Lichtenštejnskem a Norskem prostřednictvím Fondů EHP a Norska.



PŘEHLED HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Po období rychlého růstu zasáhla Českou republiku, stejně jako mnoho členských zemí OECD, krize v důsledku pandemie onemocnění covid-19 a následně ozbrojený konflikt na Ukrajině. Česká republika nyní čelí nepříznivému vývoji v podobě prudce rostoucí inflace a životních nákladů, uprchlické krize, obav ze zhoršujících se nerovností v krajích a nutnosti urychlit zelenou transformaci a řešit otázku přetrvávajících vysokých emisí uhlíku. Důvěra občanů v instituce veřejné správy a státní správu je výrazně pod průměrem OECD a spokojenost s veřejnými službami je nerovnoměrná. K obnovení důvěry,

překonání dopadů krizí z poslední doby a řešení budoucích výzev by měly přispět i reformy veřejné správy, a to zejména reformy zaměřené na zdokonalení mechanismů vládnutí nutných k adekvátní reakci nejen na průřezové výzvy a dopady krize, jako je změna klimatu a digitalizace, ale i na zvýšení efektivity, pružnosti a schopnosti veřejné správy reagovat na jak na centrální, tak i místní úrovni.

I když Česká republika vytvořila řadu stabilních a pevně zakotvených strategických rámců, nástrojů a pravidel pro fungování veřejné správy, potřebuje dále modernizovat

a zvyšovat efektivitu veřejné správy a služeb, které poskytuje občanům, protože jinak nebude schopna všem současným výzvám čelit. Cílem koncepce rozvoje veřejné správy (Klientsky orientovaná veřejná správa 2030) zpracované Ministerstvem vnitra je modernizovat veřejnou správu. Koncepce rozvoje veřejné správy zahrnuje klíčovou problematiku zvyšování kvality a dostupnosti služeb veřejné správy, zlepšení koordinace, digitalizace a kapacit veřejné správy a podpory participace občanů. Jejím provádění však brání řada překážek vyplývajících především z nedostatečné

koordinace jednotlivých orgánů veřejné správy, omezenou kapacitou a dovednostmi napříč veřejnou správou a nedostatečným politickým směřováním. Koncepce rozvoje veřejné správy a tento Přehled mají pomoci české veřejné správě rozvíjet opatření, schopnosti a nástroje vládnutí a umožnit jí lépe řešit současné výzvy z širokého spektra od zvyšování efektivity veřejného sektoru, posilování koordinace na všech úrovních veřejné správy a posilování participace občanů na veřejném dění až po úspěšnou realizaci digitalizace a prosazení zelené transformace.

Tento Přehled o stavu veřejné správy v České republice přináší doporučení v sedmi následujících oblastech:

- 1. Podpora participace občanů a stakeholderů v České republice na veřejném dění.**
- 2. Posílení koordinační kapacity řízené z centra vládnutí.**
- 3. Podpora informovaného rozhodování.**
- 4. Posilování veřejné správy v České republice na krajské a obecní úrovni.**
- 5. Zrychlení procesu využívání elektronických nástrojů veřejné správy a rozvoje klientsky orientovaných digitálních služeb v České republice.**
- 6. Zvýšení atraktivity a rozvoj profesních dovedností v české veřejné správě.**
- 7. Posílení koordinačních mechanismů pro účinnější krizové řízení.**



KAPITOLA 1

Podpora participace občanů a stakeholderů v České republice na veřejném dění



Přehled a klíčové výzvy

Klíčovým cílem Koncepce rozvoje veřejné správy je budování klientsky orientované veřejné správy a zajištění široké participace občanů. V české státní správě i na úrovni samosprávných územních celků najdeme ostrůvky dobré praxe v zapojování občanů a stakeholderů do veřejného dění. Pozoruhodné je, že Česká republika má silnou kulturu vytváření poradních a pracovních orgánů, ve kterých spolupracují různé nevládní subjekty. Stávající participační procesy však často nemají dostatečný dopad a Česká republika nedisponuje žádnou zastřešující vizí participace občanů a stakeholderů na veřejném dění. Kromě toho se participace často omezuje na „notoricky známé osoby a subjekty“ a je třeba posílit poradenství, koordinaci a sdílení osvědčených postupů.

Doporučení

Posílení prostředí pro občanskou participaci v České republice: přechod od ad hoc postupů k institucionalizovaným mechanismům.

- Doporučujeme zvážit přijetí jednotné definice participace občanů a stakeholderů. Taková jednotná definice může informovat veřejnost o rozsahu a omezeních participace a sjednotit všechny zainteresované strany a politické činitele k prosazování stejných cílů.
- Doporučujeme zvážit vytvoření odborného centra pro participaci občanů a stakeholderů, které umožní vyšší využití participace, sladit postupy napříč institucemi veřejné správy a bude jim i veřejným činitelům poskytovat podporu (vedení a technické nástroje).
- Doporučujeme zvážit zřízení specializovaného oddělení nebo pozice na podporu participace občanů a

stakeholderů, a to ve všech institucích veřejné správy.

- Doporučujeme zvážit vytvoření integrované strategie otevřeného vládnutí, ve které bude významný důraz kladen právě na participaci tak, aby byla agenda participace ukotvena v širším kontextu a plně využila synergií s iniciativami na podporu transparentnosti a odpovědnosti.
- Doporučujeme zvážit rozšíření působnosti a složení stávající Rady pro nestátní neziskové organizace a transformovat ji na Radu vlády pro participaci občanů a stakeholderů.
- Doporučujeme provést revizi právního a regulatorního rámce pro participaci občanů a stakeholderů.

Rozvíjení participativních dovedností v české veřejné správě a ve společnosti.

- Doporučujeme zvážit aktualizaci stávající Metodiky a Manuálu pro zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů a zapracovat do nich nejnovější trendy a postupy (např. reprezentativní deliberativní proces) a uvést konkrétnější rady pro zapojování (nevolených) zástupců veřejnosti i do jiných aktivit, než je pouze ex-post evaluace regulace (RIA).
- Doporučujeme zvážit zahrnutí specializovaného školení na téma participace mezi povinná školení pro představené i všechny nové státní zaměstnance, aby byli uvedeni do problematiky a seznámili se s příslušnými postupy.
- Doporučujeme zvážit vytvoření centra občanské participace, které by se věnovalo otázkám participace občanů a stakeholderů.

Základním předpokladem participace občanů a stakeholderů je zvýšení transparentnosti a poskytování kvalitních informací.

- Proaktivní zveřejňování všech relevantních informací týkajících se participativních procesů, a to včetně zveřejňování návrhů zákonů a veřejných politik a informací o veřejných konzultacích a jejich výsledcích.
- Je možné zvážit vytvoření integrovaného ústředního portálu na podporu participace.

Zkoušení nových nástrojů a postupů na podporu participace v České republice.

- Deliberaci je možné včlenit do stávajících participativních procesů. Například již zřízené pracovní a poradní orgány (např. Rady) by mohly zlepšit zapojování občanů a jejich zastoupení v radách a dát tak při těchto procesech hlas občanům – jednotlivcům.
- Deliberativní procesy zohledňující reprezentativní zastoupení občanů je možné nejprve pilotně otestovat na místní úrovni, například v rámci participativního rozpočtování na úrovni územních samosprávních celků.



KAPITOLA 2

Koordinační kapacita řízená z centra vládnutí



Přehled a klíčové výzvy

Schopnost centra vládnutí správně směřovat reakci na průřezové výzvy, určovat a realizovat priority a plnit závazky má zásadní význam pro řešení současných výzev v oblasti formování politik. Nedostatek strategických řídicích a koordinačních kapacit Úřadu vlády, klíčového prvku centra vládnutí v České republice, zapříčinil určitou multiplikaci strategií a priorit, což způsobuje problémy, vede k nekonzistentnosti a v některých aspektech i problematické realizaci. Další budování kapacit a nástrojů Úřadu vlády v oblasti strategického plánování, koordinace politik a poradenství může zvýšit konzistenci a soulad strategií a politik na centrální a resortní úrovni.

Doporučení

Zvýšit kapacitu a nástroje centra vládnutí pro řízení, soulad a realizaci strategií.

- Posílit strategickou koordinaci a analytické kapacity Úřadu vlády prostřednictvím specializovaných centrálních strategických útvarů a podpůrných analytických kapacit.
- Konsolidovat počet strategií a proces tvorby strategií.
- Systematicky propojit tvorbu politik s finančním plánováním.
- Přizpůsobit úlohu a strukturu Úřadu vlády tak, aby bylo zajištěno lepší plnění stanovených vládních priorit a horizontálních úkolů.
- Lépe zakotvit roli Úřadu vlády při řízení a koordinaci činností strategického plánování v kompetenčním zákoně.

Rozvíjet koordinační roli na Úřadu vlády.

- Posílit roli Úřadu vlády v oblasti koordinace politik a monitoringu.

Zefektivnit a posílit pravomoci Rad vlády.

- Zmapovat Rady a zefektivnit jejich mandát s jasně definovanými úkoly a výsledky.
- Lépe zapojit Rady do rozhodovacích procesů.

Posílit řídicí kapacity Rady pro veřejnou správu při realizaci KOVES.

- Posílit roli Rady pro veřejnou správu při řízení KOVES.
- Lépe propojit koncepci KOVES s Programovým prohlášením vlády.
- Podporovat realizaci strategie a zajistit větší odpovědnost a lepší řízení.

KAPITOLA 3

Informované rozhodování (EIDM) v české veřejné správě

Přehled a klíčové výzvy

Navzdory svému významu, značně posílenému v době krize, není rozhodování založené na podložených informacích a datech (EIDM) v České republice dostatečně silné ani na úrovni nejvýše postavených politiků, ani u státních zaměstnanců. Bez něj však nelze přijímat informovanější politická rozhodnutí zohledňující oprávněné potřeby občanů. Aby se rozhodování založené na

podložených informacích v České republice prosadilo, je třeba zvýšit analytické kapacity, posílit sdílení dat napříč státní správou, důsledněji hodnotit dopady regulací (RIA) a zkvalitnit následné hodnocení strategických dokumentů veřejné správy a právních předpisů. Rozvoj analytických kapacit centra vládnutí může rovněž podpořit formování politik na podporu strategických priorit, jež budou více založeny na podložených informacích. Několik ministerstev a úřadů začalo tyto nedostatky odstraňovat, ale je třeba vyvinout větší systémové úsilí.

Doporučení

Zlepšit institucionální opatření na podporu informovaného rozhodování (EIDM).

- Rozvíjet analytické kapacity v centru vládnutí i na jednotlivých ministerstvech.
- Využívat spolupráci s externími vědeckými institucemi, think-tanky a výzkumnými ústavy ministerstev.
- Začlenit veřejný přístup k datům do stávajícího vládního návrhu pro správu dat veřejné správy vycházejícího ze zásady otevřenosti dat.

Častěji v ČR uplatňovat principy informovaného rozhodování (EIDM).

- Lépe ve veřejné správě ukotvit informované rozhodování (EIDM).
- Posílit roli RIA v procesu tvorby právních předpisů.
- Zavést systematické monitorování a hodnocení intervencí vlády jako nedílnou součást fungování veřejné správy, aby bylo možné vysledovat, co se osvědčilo a co ne, a sdílet postupy napříč veřejnou správou.
- Vytvořit centrální interaktivní portál pro konzultace, jehož prostřednictvím by se mohli všichni občané vyjadřovat k návrhům právních předpisů.
- Stanovit, aby musely být ex post evaluace regulací prováděny povinně, podle stanovených zásad.

KAPITOLA 4

Veřejná správa v České republice na krajské a obecní úrovni

Přehled a klíčové výzvy

Česká republika má více než 6 000 obcí z nichž 88 % má méně než 2 000 obyvatel. Takovýto stav ztěžuje koordinaci politik a

územní roztržitost ovlivňuje účinnost veřejných služeb a investic na úrovni územních samosprávných celků nejen proto, že koordinace mezi jednotlivými úrovněmi veřejné správy je v tomto kontextu obtížná, ale také proto, že obce, zejména ty malé, se potýkají se silnými kapacitními nedostatky.

K podpoře efektivity investic a služeb a v konečném důsledku ke zvýšení blahobytu občanů je nezbytná větší spolupráce mezi obcemi. Zlepšení situace lze dosáhnout poskytováním pobídek obcím na podporu dlouhodobé a stabilní spolupráce napříč volebními obdobími. Pro Českou republiku může být rovněž přínosné posílit územně specifický přístup (place-based approach) ke strategickému plánování na obecní úrovni, a to nejen podporou společného plánování obcí, ale i posílením meziresortní a víceúrovňové koordinace. V tomto kontextu lze doporučit řadu vhodných postupů včetně podpory vzájemné komunikace a spolupráce, rozvoje asistenčních sítí na krajské úrovni a také přizpůsobení podpory potřebám a schopnostem různých skupin obcí (jež se například u velkých měst a malých venkovských obcí liší).

Doporučení

Doporučení k posílení meziobecní spolupráce ve funkčních oblastech.

- Vytvořit systém indikátorů, který umožní vyhodnocovat náklady a kvalitu poskytování veřejných služeb na obecní úrovni.
- Získat data vztahující se k funkčním oblastem (ve funkčních mikroregionech a aglomeracích), aby bylo možné nastavit dlouhodobá a stabilní schémata meziobecní spolupráce zohledňující funkční oblasti.
- Zavést finanční pobídky, jako jsou speciální dotace a zvláštní daňový režim pro obce zapojené do meziobecní spolupráce a podpořit tak jejich spolupráci.
- Využívat vzájemné učení (tzv. peer learning) na podporu spolupráce mezi obcemi. Obce je někdy třeba přesvědčit

o výhodách a smysluplnosti meziobecní spolupráce.

- Stanovit konkrétní soubor úkolů, které by mohly svazky obcí vykonávat.
- Diskutovat o zavedení konkrétních pobídek na podporu slučování obcí.

Doporučení pro posílení strategického plánování na všech úrovních.

- Posílit místně orientovaný přístup ke strategickému plánování krajů a obcí.
- Revidovat postup konzultací s kraji a sdruženími obcí při vytváření nástrojů strategického plánování s teritoriální dimenzí.
- Obsahově rozšířit a dále propagovat podrobné pokyny, soubory nástrojů a školení pro státní zaměstnance, aby mohli v rámci plánovacího cyklu kvalitně spolupracovat s krajskými samosprávami a sdruženími obcí.
- Přejít na participativnější přístup k monitoringu a evaluacím prostřednictvím systematického zapojení krajů a sdružení obcí.
- Budovat kapacity krajských a místních samospráv a dobrovolných svazků obcí při vytváření dlouhodobých a integrovaných strategií rozvoje a využívání strategií na podporu rozhodování.
- Budovat kapacity na úrovni obcí a krajů pro zapojení stakeholderů a občanů do strategického plánování.

Doporučení ke zlepšení vertikální koordinace.

- Zahájit pilotní využívání smluv s územní dimenzí o spolupráci ústředních orgánů

státní správy s obcemi a kraji na projektech veřejných investic, které jsou v současné době málo využívány.

- Vytvořit orgán pro meziresortní a víceúrovňový dialog jako institucionalizovaný koordinační mechanismus, který by se zaměřil na provádění vnitrostátních politik, jež vyžadují spolupráci krajů a obcí.

Doporučení pro budování administrativních kapacit.

- Podporovat budování kapacit na obecní úrovni.

- Přizpůsobit budování kapacit různým skupinám obcí s ohledem na místní rozvojové profily a politiky.

Doporučení k posílení finanční stability obcí a krajů.

- Rozšířit využívání neúčelových transferů pro obce a kraje s cílem posílit jejich autonomii.
- Poskytnout větší daňovou autonomii některým místním samosprávám, a tím přispět ke zvýšení jejich efektivity.

KAPITOLA 5

Využívání elektronických nástrojů veřejné správy a rozvoj klientsky orientovaných digitálních služeb v České republice



Přehled a klíčové výzvy

Česká republika definovala digitální veřejnou správu jako jednu z nejvyšších priorit na národní úrovni a investovala do digitalizace veřejné správy a několika dalších veřejných politik s cílem poskytovat uživatelům lepší služby. Dobrá výchozí pozice přispěje k

úsilí o vyspělost digitální veřejné správy prostřednictvím celostátní strategie podporované nejvyšším politickým vedením. Pro Českou republiku však zůstává zásadní, aby umožnila další změny především tím, že posílí nově zavedené řízení digitalizace veřejné správy, koordinaci a spolupráci a vybaví veřejný sektor klíčovými nástroji pro navrhování a poskytování veřejných služeb pro všechny uživatele v digitálním věku.

Doporučení

Pokračovat v definování jasných rolí a gescí sdílených klíčovými aktéry digitální transformace veřejné správy.

- Pokračovat v rozvoji a institucionalizaci rolí a gescí odpovědného orgánu a jednotlivých klíčových aktérů prostřednictvím transparentního a inkluzivního procesu s cílem zajistit legitimitu a udržitelnost.
- Identifikovat potřeby orgánů veřejné správy tak, aby jim mohla být poskytována potřebná podpora pro jejich strategie digitální transformace a zpřístupnily se jim potřebné sdílené služby a nástroje.
- Vybavit příslušné orgány veřejné správy dostatečnými institucionálními a kompetencemi.

Posílit koordinační mechanismus napříč orgány veřejné správy, místními samosprávnými celky, soukromým sektorem a uživateli služeb tak, aby koordinační orgán mohl vykonávat řádnou rozhodovací, prováděcí a monitorovací gesci.

- Formalizovat v návaznosti na statut Rady vlády pro informační společnost (RVIS) rozhodovací pravomoci Rady, a to tak, aby se umožnilo plné využívání potenciálu tohoto koordinačního orgánu a bylo možno naplnit cíl digitální transformace celého veřejného sektoru.
- Rozšířit zapojení tematických pracovních skupin do Rady vlády pro informační společnost, aby se zvýšilo zapojení a

soulad s institucionálními potřebami a usnadnila se spolupráce zdola nahoru.

- Organizovat pravidelná setkání digitálních zmocněnců ústředních správních úřadů (nebo vedoucích pracovníků na odpovídající řídicí úrovni se zástupci místních samosprávných celků, které by organizovala Digitální a informační agentura.

Prosazovat napříč resorty a jednotlivými úrovněmi veřejné správy využívání centrálních a společných metodik, vodítek a standardů, sdílených nástrojů a služeb, a to s využitím vhodného mechanismu pobídek.

- Zvyšovat povědomí, prostřednictvím meziresortní koordinace, komunikačních kampaní a pravidelných školení, o centralizovaných pokynech a standardech, společných nástrojích a službách s cílem získat podporu a přijetí v celém veřejném sektoru.
- Vytvořit komunity pro sdílení osvědčené praxe, výměnu znalostí a odhalování průřezových problémů, které lze řešit s pomocí Digitální a informační agentury.
- Vytvořit jasný soubor klíčových výkonnostních ukazatelů pro hodnocení a sledování pokroku v realizaci digitální transformace tak, aby se zajistila její udržitelnost v celé veřejné správě.
- Zvážit, zda financováním meziresortních projektů nepověřit odpovědný orgán tak, aby byla zajištěna koherentní a účinná realizace těchto projektů.

KAPITOLA 6

Zvýšení atraktivity a rozvoj profesních dovedností v české veřejné správě



Přehled a klíčové výzvy

Úspěch rozvojových aktivit české veřejné správy bude částečně záviset na schopnosti veřejné správy vzbudit zájem a zaměstnat lidi se správnou kvalifikací. Zvýšení atraktivity veřejného sektoru jako zaměstnavatele zahrnuje v souladu s nedávno revidovaným legislativním rámcem nejen posílení budování značky zaměstnavatele, ale i úsilí celé veřejné správy o revizi a aktualizaci zásad nábora a řízení zaměstnanců, a to zejména u představených a vedoucích pracovníků. Ambice v personálním managementu by veřejné správě pomohl splnit strategičtější přístup ke vzdělávání i kariéernímu rozvoji a větší objem kvalitnějších údajů sloužících jako podklad pro informovanou politiku řízení lidských zdrojů.

Doporučení

Posílení značky zaměstnavatele.

- Vypracování strategie budování značky zaměstnavatele pro českou veřejnou správu, jež by odrážela vyváženost mezi zastřešujícími postupy či nástroji a možností jednotlivých orgánů přizpůsobit strategii budování značky vlastním potřebám.
- Široké konzultace o vývoji strategie budování značky zaměstnavatele s cílem pochopit, jak je česká veřejná správa potenciálními uchazeči vnímána jako značka.
- Oceňování hodnot a úspěchů veřejné správy, např. prostřednictvím komunikačních kampaní vysvětlujících práci státních zaměstnanců a úředníků samospráv širší veřejnosti.
- Rozvíjení jednotnějšího přístupu k využívání sociálních sítí, např. centralizované využívání nástrojů, jako je LinkedIn/Facebook, a poskytování pokynů zaměstnancům, jak tyto nástroje využívat k propagaci veřejné správy jako zaměstnavatele.

- Shromažďování dat, jež napomohou pochopení dosahu a účinnosti značky zaměstnavatele.
-

Modernizace a zefektivnění náborového procesu.

- Postupné odstraňování papírové komunikace s uchazeči.
- Zpracování nových pracovních náplní, aby byly poutavější a přístupnější pro externí zájemce.
- Přezkoumání požadavků na kompetence a dovednosti s cílem zajistit, aby se při náboru a výběrových řízeních ověřovaly právě ty kompetence, jež budou v budoucnosti potřeba.
- Zvýšení úsilí o nábor uchazečů ze sféry mimo veřejnou správu, a to na všech úrovních, za účelem získání zaměstnanců s dovednostmi a kompetencemi, které nelze snadno nalézt nebo rozvíjet v rámci veřejné správy, a současně i posílení podpory možností kariérního rozvoje stávajících zaměstnanců.
- Rozvíjení špičkových kapacit v oblasti řízení lidských zdrojů na ústřední úrovni a v personálních odborech, neboť kvalitní personalisté jsou třeba pro realizaci různých výběrových a hodnotících procesů.
- Prozkoumání možnosti využití „blokového“ nebo „skupinového“ přístupu k náboru skupin uchazečů na specifické pozice napříč státní správou (především ekonomů nebo analytiků, u nichž jsou zásadní analytické schopnosti).
- Vypracování strategie oslovování potenciálních uchazečů např. prostřednictvím veletrhů pro absolventy vysokých škol a veletrhů pracovních příležitostí.

Přehodnocení stylu řízení představených ve státní správě.

- Jasně definování žádaných dovedností, které je obtížné získat interně, a posílení využívání externího náboru (tj. ze sféry mimo státní správu) k doplnění těchto kompetencí do vedení státní správy.
 - Určení obsahu a forem vzdělávání specificky zaměřených na představené ve státní správě s cílem vybudovat soudržnou kulturu řízení.
 - Vypracování strategie další práce s uchazeči, kterým jmenování na místo představeného „uniklo o vlásek“, tj. vytvoření skupiny uchazečů, kteří nebyli vybráni na volná místa ve vedení státní správy, ale ve výběrovém řízení dosáhli dobrých výsledků a mohli by mít stále zájem o vedoucí pozici ve státní správě.
-

Vytvoření centralizované strategie vzdělávání a profesního rozvoje ve veřejné správě.

- Vypracování rámce kompetencí vyžadovaných ve státní správě v ČR a jeho využití při koncipování strategie vzdělávání.
- Využití této strategie k rozšíření nabídky vzdělávacích příležitostí, např. prostřednictvím pilotních programů mobility a vypracování opatření pro jejich řízení.
- Zamyšlení se nad současnými institucionálními opatřeními pro zajišťování vzdělávání a rozvoje, zejména nad tím, jaké aspekty vzdělávání by mohly být poskytovány centrálně (tj. horizontálně) v rámci celé české státní správy.
- Snížení duplicity vzdělávacích modulů a zpřísnění kontroly kvality vzdělávacího obsahu.

- Zdůraznění vazby mezi vzděláváním a kariérním postupem.
- Přezkoumání role vedení při vytváření plánů vzdělávání a profesního rozvoje zaměstnanců, odklon od zadávání vzdělávacích cílů shora dolů směrem k posílení postavení zaměstnanců, kteří mohou vzít své vzdělávací potřeby do vlastních rukou.
- Kvantifikace problémů při náboru, např. měřením údajů, jako je doba potřebná na obsazení volného místa či volná pracovní místa nebo míra fluktuace.
- Zvyšování kvalifikace personálních odborů a personalistů v oblasti využívání dat z datových souborů pro informování vedení.
- Investice do rozvíjení možností potřebných pro analýzu komplexních datových sad a práci s nimi, což může vyžadovat pořízení specializovaných nástrojů a/nebo získání odborných znalostí.
- Vytvoření společné vize pro rozvíjení politiky založené na datech, a to včetně dat týkajících se získávání a nábory zaměstnanců a informací o jejich vzdělávání a profesním rozvoji.

Efektivnější shromažďování a využívání údajů o lidských zdrojích.

KAPITOLA 7

Posílení koordinačních mechanismů pro účinnější krizové řízení



Přehled a klíčové výzvy

V neposlední řadě bude účinnost těchto reforem záviset také na odolnosti systému veřejné správy vůči současným i budoucím krizím. Česká republika čelila krizi v souvislosti s pandemií covid-19 s dobře propracovaným rámcem krizového řízení.

Aktivovala svůj ústřední krizový koordinační a poradní útvar, Ústřední krizový štáb, a vytvořila ad hoc poradní orgány, jako byla Rada pro zdraví. Orgány veřejné správy se však při zavádění těchto rámců potýkaly s několika problémy v oblasti řízení, a to zejména v kontextu koordinace činností mezi těmito orgány, s nedostatečnými personálními kapacitami v oblasti krizového řízení, absencí centralizovaných informačních systémů krizového řízení a

nedostatkem konzistentních komunikačních kanálů nejen směrem k veřejnosti, ale i klíčovým zainteresovaným stranám. Tyto otázky se řeší a iniciativy s cílem situaci zlepšit by měly pokračovat zejména s ohledem na probíhající krizi v důsledku války na Ukrajině.

Doporučení

Posílení institucionálního a strategického rámce krizové koordinace.

- Zajistit rozsáhlé konzultace a zapojení vládních i externích stakeholderů do aktualizace národního krizového plánu a rámce, jak to v současné době provádí Ministerstvo vnitra se záměrem zajistit rychlejší a účinnější reakce na budoucí krize a využít podpory a vedení nového národního bezpečnostního poradce; vyhodnotit využití Typového plánu - Epidemie během pandemie onemocnění covid-19.
- Ve struktuře národního krizového plánu zajistit, aby za krizových situací existovalo jasnější vymezení rolí, pravomocí a odpovědností příslušných aktivních účastníků, jako jsou ministerstva a další ústřední správní úřady, včetně České národní banky a územních samosprávných celků.
- Posílit kapacity krizového řízení v centru vládnutí, které by umožnily efektivnější vedení v době krize, a zajistit, aby vláda v krizových situacích náležitě zohledňovala doporučení ÚKŠ zprostředkované poradcem pro národní bezpečnost.
- Vytvářet krizové právní předpisy na základě všech dostupných faktů s cílem omezit riziko legislativních problémů, poskytovat řádné zdůvodnění jejich nutnosti a napomáhat ve sdělování účelu právních předpisů postiženým občanům a podnikům.
- Pokud krizová legislativa neprobíhala v souladu se standardními zákonodárnými procesy, je třeba do krizových zákonů začlenit výslovná ustanovení o shromažďování údajů a potom je podrobit sledování a hodnocení jejich účinnosti a efektivity.
- Podpořit nezávislé, celostátní hodnocení celkové reakce vlády a dalších veřejných subjektů na krizi a zpřístupnit jeho výsledky veřejnosti.
- Využívat nástroje vyhodnocování rizik a na jejich základě identifikovat budoucí rizika, a to i jiného typu, než bylo onemocnění covid-19.
- Vypracovat protokoly a postupy pro shromažďování údajů o relevantních výsledcích a základních službách, aby bylo možné se lépe připravit na budoucí krize.
- Posílit kapacity centra vládnutí k provádění analýz za normálních okolností i v době krize, s cílem zvýšit jejich kvalitu a rychlost provádění při přípravě mimořádných předpisů, opatření a politik.

Posílení krizového právního rámce a krizových právních předpisů pro tvorbu politik založených na poznacích.



- V případě odborné pracovní skupiny ÚKŠ posílit legislativní kapacity umožňující prosadit, aby mimořádná opatření v době krize byla stále v souladu s požadavky právních předpisů.

Pokračování v úsilí o vybudování spolehlivého informačního systému krizového řízení, který poskytuje jasné rámce a standardy pro sdílení informací a údajů mezi ministerstvy a který v době krize zajišťuje interoperabilitu nezbytnou pro účinnější formování informovaných politik.

Další posilování rámce strategické krizové komunikace jasnými protokoly a standardy určenými všem veřejným orgánům.

- Jasně definovat, jak budou sdělení vlády komunikována veřejnosti prostřednictvím mluvčího schváleného předsedou vlády, aby byla zajištěna soudržnost komunikace s veřejností, a posílit strategické zdroje úřadu předsedy vlády pro komunikaci s veřejností na podporu této role.
- Posílit transparentnost řízení krizí prostřednictvím objasnění odpovědnosti každého orgánu podílejícího se na řízení krize občanům, sdílení hlavních opatření přijatých ÚKŠ s veřejností a rozšíření obousměrné komunikace s občany v krizových situacích na více kanálů.
- Rozvíjet kapacity k přípravě nástrojů a komunikačních materiálů v případě krize s cílem poskytnout je občanům a orgánům veřejné správy.

- Zajistit přístup umožňující poskytování informací prostřednictvím různých digitálních i nedigitálních kanálů, například televize, sociálních sítí, novin či webových stránek vlády a ministerstev.

Zapojení širšího okruhu stakeholderů do procesu rozhodování v krizových situacích za účelem zvýšení podpory a posílení důvěry v reakce vlády.s

- Zvážit vytvoření stálé skupiny odborníků s cílem zajišťovat podporu celostátním, krajským a obecním ÚKŠ, která by během krize konzultovala občanskou společnost na všech úrovních a byla podporována digitálními i nedigitálními mechanismy.
- Do řízení krize co nejdříve zapojit občanskou společnost, místní aktivní účastníky (obce, policejní složky, školy atd.) a nevládní stakeholdery.
- Zřídit konzultační fóra s cílem vytvořit mechanismy pro zapojení občanů do řešení krizí.

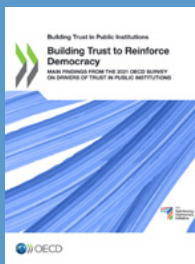


PŘÍKLADY PUBLIKACÍ OECD VĚNOVANÉ PROBLEMATICE VEŘEJNÉ SPRÁVY



POLICY FRAMEWORK ON SOUND PUBLIC GOVERNANCE

Baseline Features of Governments that Work Well



BUILDING TRUST TO REINFORCE DEMOCRACY

Main Findings from the 2021 OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions



CENTRE OF GOVERNMENT REVIEW OF BRAZIL

Toward an Integrated and Structured Centre of Government



OECD PUBLIC GOVERNANCE REVIEWS: FRANCE

An international perspective on the general review of public policies



OECD PUBLIC GOVERNANCE REVIEWS: ESTONIA AND FINLAND

Fostering strategic government capabilities and cross-border digital services



OECD PUBLIC GOVERNANCE REVIEWS: SLOVAK REPUBLIC

Developing a sustainable policy framework for public administration reform



BETTER GOVERNANCE, PLANNING AND SERVICES IN LOCAL SELF-GOVERNMENTS IN POLAND 2021



OECD PUBLIC GOVERNANCE REVIEWS: PARAGUAY

Pursuing national development through integrated public governance



GOVERNMENT AT A GLANCE 2021

KONTAKTY:

Sara Fyson

Vedoucí odboru

Public Governance Reviews

sara.fyson@oecd.org

