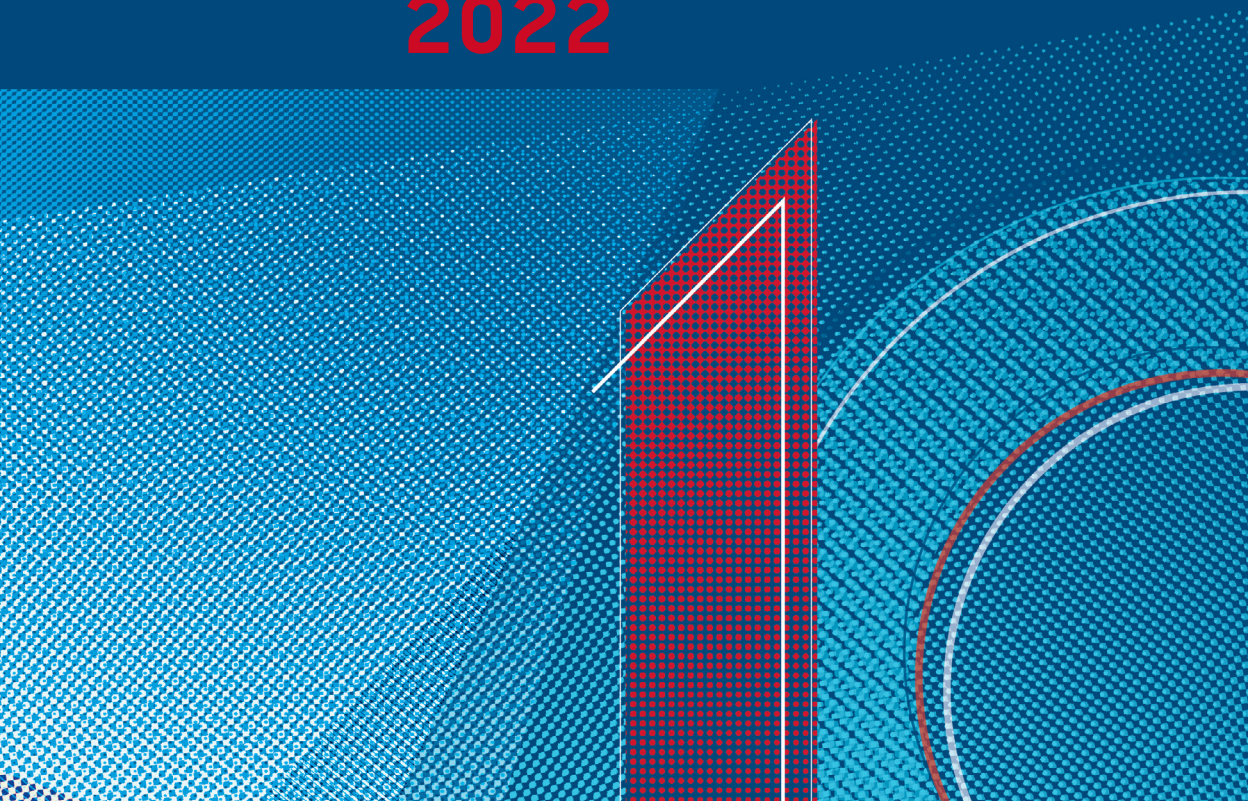
VÝROČNÍ
KONFERENCE
ASPEN INSTITUTE CE

—

30. listopadu 2022
AspenInstituteCE.org

Kam kráčíš, Česko Evropo

2022



Efektivní státní správa – inspirace pro naléhavé a komplexní výzvy

Michal Čermák, Jan Indráček, Tomáš Karakolev a Dan Svoboda, McKinsey & Company

Úvodem

Letošní studie navazuje na diskusní materiál,[1] který definoval pět prioritních pilířů české státní správy. V detailu se pak materiál zabýval dvěma z těchto pilířů: získáváním a rozvojem lidí a efektivním řízením změn a realizací státních projektů.

Od publikace zmíněného materiálu v červnu 2021 došlo ke znásobení počtu naléhavých a mimořádných výzev, kterým česká státní správa čelí. Patří mezi ně zejména válka na Ukrajině, energetická krize a s ní související makroekonomická nestabilita a dále také přetrvávající dopad pandemie COVID-19. V této studii se opět vracíme k pěti pilířům budování efektivní státní správy, ovšem zaměřujeme se zejména na konkrétní praktická opatření, která se v reakci na krizi osvědčila a která by mohla pomoci posílit schopnost státní správy zvládnout mimořádné výzvy. Čerpáme přitom z již osvědčených metod, které česká státní správa uplatnila při řešení krizových situací, a doplňujeme je o poznatky z globálních výzkumů společnosti McKinsey & Company.

Naše analýza také ukazuje, že tyto pilíře mohou pomoci vytvořit podmínky nezbytné pro nastartování širší transformace vedoucí ke zvýšení efektivity státní správy.

Transformace je náročným úkolem i za normálních okolností, ovšem v posledních letech se Česká republika, a vlastně celý svět, potýká navíc s mimořádnými událostmi, které by mohly stávající úsilí o vybudování efektivnějších institucí zbrzdit. Česká státní správa se těmto zkouškám postavila s houževnatostí i odhodláním a způsob, jakým zareagovala, může posloužit jako inspirace pro dlouhodobé programy usilující o vybudování moderního systému státní správy, který bude z hlediska občanů vstřícnější.

1) Desetiletí výzev: inspirace pro českou státní správu

Česká státní správa čelila mimořádným výzvám

V posledních třech letech byla Česká republika nucena čelit řadě zásadních výzev, které přinesly skutečný test schopností občanů, podniků a veřejné správy vypořádat se s krizovými situacemi. Mezi nejnaléhavější z nich patřily:

1. **COVID-19:** Pandemie si vyžádala omezení kontaktů, zavedení systému trasování, zajištění potřebných kapacit mezi nemocnicemi, mimořádný nákup vakcín a organizaci masového očkování.
2. **Válka na Ukrajině:** Do 30. září 2022 dorazilo do České republiky více než 412 000 uprchlíků z Ukrajiny[2], což vyvolalo naléhavou potřebu zajistit těmto lidem ubytování, ale i vzdělávání, zdravotní péči a pracovní příležitosti.
3. **Energetická krize:** Výrazný nárůst cen energií v souvislosti s válkou způsobil dalekosáhlé sociální a hospodářské potíže a vyžádal si, aby vláda rychle reagovala vhodnými opatřeními.

Jedná se vesměs o netypické krizové situace, které se dají těžko předvídat, a tudíž je prakticky nemožné se na ně předem připravit. Vláda má sice k dispozici nástroje a plány krizového řízení určené pro běžnější mimořádné události, jako jsou povodně nebo jiné přírodní katastrofy, dnešní bezprecedentní výzvy si ale žádají nové schopnosti, které jdou nad rámec tradičního krizového řízení. Patří k nim schopnost rychle analyzovat nastalou situaci, porozumět vzájemným souvislostem mezi různými problémy a jejich provázanosti a navrhnout a realizovat konkrétní, často doposud nevyzkoušená, a dokonce radikální opatření. Časový rámec, v němž je nutné tato opatření realizovat, je často velice krátký, někdy se jedná o pouhé týdny. Jako zásadně důležitá se ukazuje také jednoznačná komunikace, která občanům umožňuje pochopit účel a předpokládaný dopad zaváděných opatření a poskytnout potřebnou součinnost.

Samozřejmě, že i při řešení mimořádných výzev musí státní správa nadále plnit běžné priority vlády v oblasti veřejných služeb, včetně činností týkajících se hospodářské, sociální a bezpečnostní agendy. Také zajišťování těchto činností je stále složitější a náročnější v souvislosti s dlouhodobými trendy, jako je digitalizace a automatizace, udržitelnost či evropská integrace. Občané na druhé straně očekávají zlepšení kvality služeb poskytovaných státem, přičemž ekonomická realita ovšem často limituje objem dostupných investic.

---

2) Ministerstvo vnitra, Česká republika, Statistika v souvislosti s válkou na Ukrajině, údaje z listopadu 2022.

Za těchto okolností čelí státní správa při výkonu své běžné činnosti výzvám, které by mohly mít dopad na její schopnost řešit mimořádné situace.

I když se tato studie zaměřuje zejména na praktická opatření, která mohou být pro státní správu užitečná při reakci na mimořádné krize, některé ze zde prezentovaných námětů lze využít i při poskytování standardních služeb státní správy. Pokud se například postupy, které si vyžádala urgentní potřeba zvládnout krizovou situaci (např. způsob měření výsledků, agilní styl práce či rozhodování na základě dat), osvědčí jako úspěšné a užitečné, bylo by možné uvažovat o jejich začlenění do běžného chodu státní správy.

Základy: pět pilířů efektivní státní správy

V červnu 2021 vydala společnost McKinsey & Company diskusní materiál *Desetiletí výzev: inspirace pro českou státní správu*, v němž představila pět pilířů, které tvoří základní stavební kameny efektivní státní správy (obr. 1). Tyto pilíře, založené na analýze dat a vyhodnocení osvědčených mezinárodních postupů, mohou pomoci zlepšit efektivitu státní správy. Než se zaměříme na jejich význam pro krizové situace, bude vhodné si je nejprve zrekapitulovat.

Obr. 1: Pět pilířů efektivní státní správy

1. Důraz na výsledky a jejich měření

Organizace s jednoznačně definovanou misí dosahují snáze vytčených cílů. Srozumitelné poslání umožňuje sjednotit zaměstnance a získat je pro myšlenky, které jsou důležité, a jasné priority také napomáhají efektivní alokaci zdrojů. Pro zajištění reálného dopadu je nutné definovat výsledky, nikoli jen výstupy. Například při spuštění nové online služby pro občany může být vhodné a smysluplné měřit dosažený výsledek, kterým je spokojenost občanů se službami, nikoli pouze výstup jako například počet zpracovaných dotazů. Neméně důležitý

je také transparentní monitoring výsledků a jejich řízení vycházející z jednoznačně definovaných odpovědností.

2. Pružnost organizace státní správy

Většina nových výzev vyžaduje jak specifickou expertízu, tak spolupráci napříč resorty. Státní správa neustále hledá způsoby organizace práce, které by usnadňovaly meziresortní spolupráci a rychleji vedly k požadovaným výsledkům. Organizace, které se rozhodnou zavést prvky tzv. agilního řízení pracujícího s týmy složenými z relevantních specialistů z různých oddělení, dokážou takovou spolupráci podpořit. Vedle toho věnují pozornost i nastavení pracovní kultury a podmínek, které takový způsob řízení vyžaduje.

3. Získávání a rozvoj nejschopnějších lidí

Nutnost řešit stále složitější úkoly vyžaduje, aby pro státní správu pracovali co možná nejschopnější zaměstnanci, kteří budou mít potřebné dovednosti. Platí to jak na úrovni specialistů, tak z hlediska různých úrovní vedení státní správy. Podle našich výzkumů mohou být ti nejschopnější zaměstnanci se složitou náplní práce, např. vedoucí pracovníci nebo IT specialisté, až osmkrát efektivnější než jejich kolegové.[3] Příklady z jiných zemí ilustrují, jakým způsobem lze systematicky sledovat potřebné dovednosti, jak přilákat a udržet talent a jak jej dlouhodobě rozvíjet.

4. Digitalizace a rozhodování na základě dat

Organizace uplatňující nejlepší praxi mohou státní správě poskytnout inspiraci především v oblasti automatizace práce, digitalizace a systematické práce s daty či zavádění analytických metod pro rozhodování. Tyto moderní metody mohou pomoci zefektivnit a zjednodušit práci úředníků a přispět ke kvalitnějším rozhodnutím, která budou více založena na datech. Dalším významným přínosem může být úspora času zaměstnanců, omezení rizik a snížení nákladů souvisejících s používáním zastaralých systémů.

5. Přístup k řízení změn

Z našeho celosvětového průzkumu, do něhož se zapojilo přibližně 3 000 úředníků, vyplývá, že přibližně 80 % transformačních projektů veřejného sektoru nenaplnilo původně stanovené cíle, přestože 93 % dotazovaných úředníků považovalo tyto cíle za dosažitelné.[4] Tato

3) Scott Keller, Attracting and retaining the right talent, 24. listopadu 2017, mckinsey.com.

4) Tara Allas a kol., Delivering for citizens: How to triple the success rate of government transformations, 31. května 2018, mckinsey.com.

zjištění dokládají důležitost soustavného a systematického důrazu na úspěšnou realizaci změn ve státní správě. Výzkum se snažil zmapovat, které faktory přispívají k úspěšnosti státních projektů, a zjistil, že projekt má až trojnásobnou šanci na úspěch, je-li v něm zohledněno těchto pět základních faktorů řízení změny:

- vysoce angažované vedení,
- jasně stanovené cíle a priority,
- pravidelná kadence řízení a koordinace,
- přesvědčivá komunikace,
- budování dovedností pro řízení změn.

Těchto pět faktorů nejen že hraje zásadní roli v implementaci změn ve fungování státní správy, ale také přispívá k realizaci dílčích reforem a zavádění nových politik ve státní správě jako celku.

Možné přístupy k implementaci

Vláda může výše popsané pilíře implementovat dvojím způsobem: buď jako rozsáhlou transformaci veřejné správy, nebo prostřednictvím pilotního projektu, který ověří jejich účinnost a který lze v případě, že se osvědčí, zavést v celé státní správě. V této studii dále pracujeme s variantou předpokládající realizaci pilotního projektu a zaměřujeme se na související praktické kroky, které se v případě úspěchu mohou stát impulsem pro rozsáhlejší transformaci státní správy.

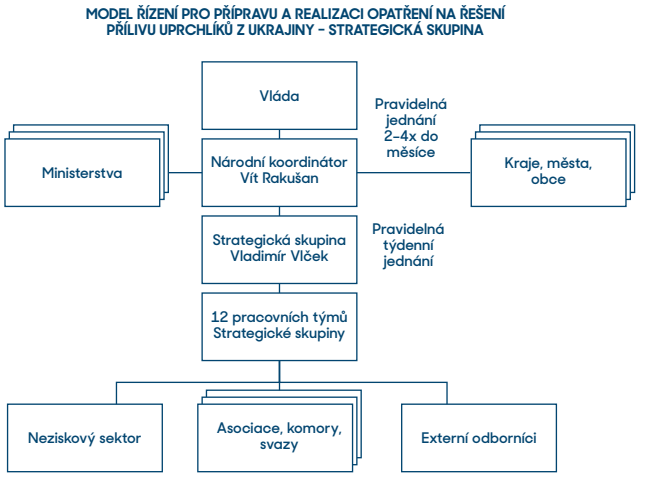
Krizové řízení jako inspirace pro naléhavé komplexní výzvy

Náhle vzplanuvší krize, s nimiž jsme se byli nuceni potýkat v posledních třech letech, ukazují, že řešení mimořádné krize vyžaduje schopnost reagovat rychleji a pružněji. Standardní způsob řešení typicky spočívá v rozdělení zodpovědností mezi resorty na základě obvyklého rozdělení kompetencí. Odpovědné úřady následně připraví konkrétní opatření ve své oblasti. Namísto toho, aby byl přípravou opatření pověřen speciálně vytvořený tým, je tento úkol uložen zaměstnancům státní správy nad rámec jejich běžných činností, takže se mu nemohou věnovat s plným nasazením. Tato roztříštěnost také často vede k obtížné koordinaci mezi jednotlivými orgány. Koordinaci teprve následně zajišťuje běžný meziresortní proces, v jehož rámci dochází ke sladění opatření, a vlastní realizace je pak koordinována převážně územně samosprávnými celky (ÚSC).

Jasným příkladem takového postupu byla reakce české vlády na příliv uprchlíků, který následoval po ruské invazi na Ukrajinu (obr. 2). Česká veřejná správa začala uplatňovat model krizového řízení a zřídila Ústřední krizový štáb (ÚKŠ), který měl příliv uprchlíků

zvládnout. V čele ÚKŠ stálo Ministerstvo vnitra a byli v něm zastoupeni pracovníci dalších ministerstev, policie, hasičského záchranného sboru, krajů a dalších subjektů. Za účelem rychlé realizace operativních opatření byla vytvořena Krajská asistenční centra pomoci Ukrajině (KACPU) koordinovaná Národním asistenčním centrem pomoci Ukrajině (NACPU). Tato struktura se věnovala úkolům operativnějšího charakteru, jako je registrace přicházejících uprchlíků, pomoc v nouzi, pomoc se zajištěním nouzového nebo dočasného ubytování a poskytnutí základních informací.

Obr. 2: Model krizového řízení



Projektové řízení ÚKŠ

12 pracovních týmů

Zástupci státních institucí, neziskového sektoru a samospráv v pracovních týmech

Pravidelné týdenní schůzky Strategické skupiny pro koordinaci a vyhodnocování postupu

Aby bylo možné rychle řešit dlouhodobější otázky spojené s adaptací a integrací uprchlíků – např. poskytování zdravotní péče, zapojení dětí do studia na školách, přístup dospělých na trh práce a další témata – byla vytvořena tzv. Strategická skupina, která zahrnovala zástupce Ministerstva vnitra, Ministerstva pro místní rozvoj, Ministerstva zdravotnictví, Ministerstva práce a sociálních věcí, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstva financí, Odboru azylové a migrační politiky, Hasičského záchranného sboru ČR a Policie ČR. Této skupině poskytovaly podporu odborné týmy pro přípravu legislativy, komunikace, digitalizace procesů, analýzy dat a financování. Oproti standardnímu způsobu řešení dokázala tato struktura efektivněji a rychleji vyřešit složité otázky týkající se několika resortů.

Přestože model krizového řízení vznikl z nutnosti reagovat na mimořádnou situaci, nabízí praktickou inspiraci pro zvyšování efektivity státní správy. V následující části této

studie představujeme několik řešení inspirovaných jak efektivním krizovým řízením, tak mezinárodními příklady. Tato řešení mohou být inspirací pro možné praktické kroky, které se mohou stát impulsem pro nastartování transformace v pěti základních pilířích efektivní státní správy.

Příklady toho, jak by státní správa mohla lépe reagovat na naléhavé komplexní výzvy a nastartovat transformaci

Provedeme-li analýzu reakce české státní správy na nedávné krize s přihlédnutím k pěti pilířům zmiňovaným v naší studii z roku 2021, můžeme tak prozkoumat možné praktické kroky, které by mohly přispět k budování efektivní státní správy. Možná oproti očekáváním si jednotlivé pilíře projdeme v opačném pořadí, tedy od č. 5 k č. 1. Umožní nám to zaměřit se nejdříve na témata, která se možná ukážou jako nejdůležitější, a zároveň také zdůraznit vzájemnou provázanost všech kroků. Jednotlivé kroky se navzájem doplňují, ale v omezené míře mohou zvýšit schopnost státu reagovat na krizi i samostatně.

Pilíř 5: Přístup k řízení změn

Praktický krok: Vytvoření „nervového centra", anglicky „nerve center", pro rychlou reakci na základě dat.

Ústředním krokem při řízení změn by mohlo být vytvoření nervového centra, které by analyzovalo situaci, navrhovalo možná řešení, doporučovalo politiky a koordinovalo jejich realizaci. Úkolem nervového centra by mohlo být také rozvíjení schopností hlavního krizového štábu fungujícího na způsob Strategické skupiny svolané během uprchlické krize, a zlepšovat tak schopnosti systému krizového řízení efektivně reagovat na nepředvídatelné události.

Stejně jako v případě Strategické skupiny zajišťuje nervové centrum mezirezortní koordinaci, zapojení potřebných kapacit organizací státní správy při zajištění koordinované reakce a tvorbu doporučení pro politiku vlády ke zvládnutí krize. Nervové centrum by oproti Strategické skupině disponovalo větší flexibilitou a mělo větší možnosti analýzy dat, což by umožnilo objektivnější rozhodování. Kromě bezprostředního zvládání krize by se nervové centrum zaměřovalo také na dlouhodobější perspektivu, a to s výhledem až na následující tři roky.

Studie „*Crisis nerve centers: Supporting governments' responses to coronavirus*“[5] společnosti McKinsey z března 2020 jako charakteristické prvky nervového centra zmiňuje následující:

- **Silný a důvěryhodný lídr, který je schopný vést různorodé týmy působící v rychle se měnícím prostředí.** Tímto lídrem je typicky seniorní státní úředník se zkušeností s řízením ministerstva nebo kriticky důležité státní organizace, například složek záchranného systému nebo armády.
- **Řada funkčních týmů postavených z úředníků napříč kritickými státními úřady nebo agenturami.** Výběr a personální obsazení těchto týmů by měly vycházet z aktuálních potřeb a co nejméně se řídit stávajícím organizačním dělením. U každého týmu by měl být stanoven dedikovaný vedoucí projektu a základní členové týmu.
- **Zástupci kritických regulačních úřadů.** Tito odborníci jsou nezbytní k zajištění co nejúčinnějšího provádění krizových opatření. Například tím, že posoudí, zda jsou opatření postavena na pevném právním základě, a zabrání technickým problémům, které by mohly zpozdit dosažení požadovaných výsledků.
- **Dedikovaný tým pro data a analytiku.** Tento tým se stará o to, aby byla pravidelně k dispozici potřebná data a aby nervové centrum mohlo ministrům, úřadům a veřejnosti poskytovat jednotné informace.
- **Pravidelná komunikace se zainteresovanými skupinami.** Mimo jiné by měli být transparentně informování zákonodárci, samosprávy, kritické podniky a jejich asociace, kriticky důležité profese, např. učitelé nebo lékaři, a jejich asociace, případně relevantní neziskové organizace, aby tyto skupiny mohly přispět svými praktickými znalostmi.

Nervové centrum by mohlo zajišťovat následující činnosti:

- **Zpracování situačních analýz:** Shromažďování a uchovávání všech relevantních údajů.
- **Příprava scénářů:** Modelování možného vývoje a jeho ekonomických, společenských a dalších dopadů včetně rizik a plánu na jejich řešení.
- **Controlling aktivit a výstupů:** Spravování databáze aktivit a sledování indikátorů zachycujících dosažený postup a výsledky.
- **Oponentura na základě dat:** Analýza návrhů vzešlých ze státní správy, externích organizací či jiných zainteresovaných subjektů.

---

5) Adi Kumar a kol., Crisis nerve centers: Supporting government's responses to coronavirus, 25. května 2020, mckinsey.com.

- **Navrhování a koordinace řešení:** Navrhování rychlých řešení nově nastalých problémů.
- **Komunikace:** Řízení komunikační strategie.
- **Strategické plánování:** Plánování krátkodobých opatření řešících okamžité potřeby a zároveň příprava opatření, která mohou být dle potenciálních scénářů zapotřebí v horizontu jednoho až tří měsíců.

Při vytváření nervového centra by státní správa mohla zvážit následující faktory:

- **Týmy na plný úvazek jsou zárukou kontinuity hlavních činností.** Základem týmů by v ideálním případě měli být zkušení experti ze státní správy, které by případně mohli doplnit externisté ze soukromého sektoru. Preferováno je přitom zapojení menšího počtu pracovníků na plný úvazek oproti rozdělení zodpovědností mezi více lidí, kteří se práci pro nervové centrum věnují částečně nad rámec své běžné agendy. Tyto týmy působící při nervovém centru by měly větší pravomoci než týmy zaměřené na konkrétní dílčí témata, jako jsou např. týmy pro bezpečnost, zdravotnictví či školství.
- **Týmy působící při nervovém centru lze podle potřeby měnit a přizpůsobovat.** Priority se mohou někdy i rychle měnit a flexibilita obohacuje tým. Zatímco například na počátku pandemie COVID-19 bylo nejdůležitější zajistit kvalitní model trasování prvních nakažených a jejich kontaktů, po roce se prioritou stalo vybudování komplexního systému pro distribuci vakcín. Zatímco první popsaná fáze vyžadovala angažmá specialistů na provoz a rapidní škálování call center, ve druhé fázi byli zapotřebí například specialisté pro zajištění logistiky hluboce zmrazených vakcín.
- **Vytvoření společného pracovního prostoru pro zajištění hladkého provozu nervového centra.** Společný pracovní prostor zjednodušuje komunikaci i monitorování postupu a výsledků a umožňuje lepší tok informací. Také ad hoc konverzace mezi jednotlivými členy týmu zvyšují efektivitu a mohou vést k nečekaným řešením.
- **Strukturované řešení problémů může přispět k rychlejšímu nalezení řešení.** Vlády obvykle při hledání řešení problémů vycházejí z předchozích zkušeností nebo příkladů z jiných zemí. Při řešení známých nebo očekávaných problémů tento přístup funguje dobře, v mimořádných krizových situacích se ale jako účinnější ukazuje strukturovanější a flexibilnější přístup, kdy se k hledání řešení v měnícím se prostředí používají strukturované procesy založené na opakovaném cyklu sestávajícím ze zformulování hypotézy, návrhu řešení a následného testování.

Spolu s ustavením nervového centra může být velmi užitečné také vytvoření „implementační jednotky“, anglicky „delivery unit“, zodpovědné za projekty zaměřené na řízení změn.

Taková jednotka, typicky spadající přímo pod předsedu vlády, je zodpovědná za urychlení projektové práce a zajištění spolupráce napříč ministerstvy. Její členové jsou vybaveni potřebnými kompetencemi v oblastech, jako je řízení, analytika, projektové řízení a koordinace. Při efektivním řízení komplexních projektů potom jednotka vychází z nejlepších osvědčených postupů, jako je standardizovaná struktura činností, pravidelné vyhodnocování výsledků s vlastníky iniciativ, jednotný dashboard a koordinované úsilí celého týmu.

Implementační jednotka je vhodná zejména pro implementaci střednědobých opatření (například digitalizace a propojení kritických informačních systémů státu nebo zjednodušení dávkového systému), jež vzejdou jako doporučení z práce nervového centra, ale která už nejsou ovlivňována každodenními změnami nebo potřebou rychlého politického rozhodování.

Pilíř 4: Digitalizace a rozhodování na základě dat

Praktický krok: Zajištění integrovaného zdroje dat pro nervové centrum a ministry.

Rozhodování o politikách, založené na co nejrelevantnějších datových podkladech z terénu, vyžaduje, aby data byla pravidelně aktualizována a byla dostupná ve vizualizované formě usnadňující rychlou orientaci v problému a přijetí informovaného rozhodnutí.

Pro vytvoření takového integrovaného zdroje dat je možné zvážit několik opatření:

- **Co nejvčasnější identifikace a sběr potřebných informací.** Pro efektivní nastavování politik trhu práce by například bylo vhodné znát osobní situaci příchozích uprchlíků z hlediska možného uplatnění na trhu práce. Je například překážkou zajištění hlídání dětí nebo uznání stávajícího vzdělání? Jsou někteří uprchlíci ekonomicky soběstační nebo mohou případně pokračovat ve své práci na dálku? Technologie nabízejí řadu řešení, jak tyto informace efektivně sbírat, zejména při vstupu do země nebo při následných interakcích se státem (např. při registraci do systému pro poskytnutí pomoci).
- **Zaměření na praktické rozhodování.** Data by měla být na relevantní úrovni detailu, aby napomohla praktickému rozhodování. Například u adaptačních kurzů by úřady mohly zvážit nejen sledování výstupních dat, jako je například počet účastníků, kteří kurz absolvovali, ale také dosažených kvalitativních výsledků, tedy například získaných jazykových dovedností. Školy by tak získaly možnost posoudit, zda nově příchozí žáci dobře ovládají český jazyk, nebo zda bude zapotřebí získat další prostředky na rozvoj potřebných jazykových dovedností.

- **Vizualizace dat.** V krizových situacích mohou být při rozhodování seniorních úředníků nebo politiků neocenitelnou pomůckou vizualizovaná data ve formě dynamických map nebo interaktivních grafů, protože jim umožní rychle se zorientovat v problému a přijít s návrhem řešení.
- **Modelování scénářů.** Nervová centra potřebují data nejen pro návrh vhodných opatření reagujících na aktuální situaci, ale také pro modelování možných budoucích scénářů. Během krize bude nejspíše nutné tyto scénáře rychle dotvářet a upřesňovat.
- **Sdílení dat mezi státními institucemi.** Velké množství dat uložených v databázích státu je dnes svázáno různými právními předpisy, které neumožňují automaticky data sdílet mezi institucemi, protože formální souhlas k ukládání konkrétních údajů byl často udělen pouze konkrétní státní instituci. Pro efektivní práci nervového centra bude možná nutné tato omezení dočasně zmírnit, a to s poskytnutím odpovídajících záruk ochrany soukromí a bezpečnosti, přičemž státní správa se bude muset souběžně zaměřit na hledání dlouhodobých řešení.
- **Zajištění dlouhodobé dostupnosti dat.** Údaje získané spontánně v průběhu krize mohou mít dlouhodobou hodnotu a přijatá opatření lze i po jejím odeznění promítnout do užitečných praktických postupů v budoucnosti. Centrální úložiště dat, shromažďující informace o kapacitě tříd a dostupnosti učitelů, sehrálo klíčovou úlohu při zajištění vzdělávání dětí uprchlíků z Ukrajiny a může být důležité i pro dlouhodobé rozhodování o vzdělávací politice. Zajištění trvalé dostupnosti těchto informací přitom nijak nepodkopává princip decentralizace a lokálního řízení škol.

Pilíř 3: Získávání a rozvoj nejschopnějších lidí

Praktický krok: Vytvoření skupiny kvalifikovaných zaměstnanců pro konkrétní projekty.

K získávání a dalšímu profesnímu rozvoji kvalifikovaných zaměstnanců může přispět vytvoření skupiny nejlepších talentů, které budou na určitou dobu pracovat na klíčových projektech. Veřejný sektor se potýká s nedostatkem řady důležitých profesí včetně **projektových manažerů** zdatných v orientaci na výsledek a efektivní spolupráci, **datových analytiků** schopných propojit různá data a odhalit tak vzájemné souvislosti, nebo **IT specialistů**, zejména těch, kteří mají zkušenosti se systémovou architekturou a konkrétními aplikacemi. Není snadné zajistit, aby každý subjekt měl vždy k dispozici všechny potřebné specialisty. Existence společného fondu expertů a specialistů, kteří by byli k dispozici dle potřeby, by umožnila lépe se s tímto problémem vypořádat.

Aby státní správa dokázala přitáhnout odborníky s vysoce žádanými dovednostmi, bude nejspíše nutné zavést nové a inovativní metody v oblasti personalistiky. Zde je několik námětů ke zvážení:

- **Reforma organizační struktury a finančního zabezpečení.** Revize organizační struktury a motivačního programu by umožnila flexibilnější hodnocení výkonu a odměňování na základě výkonu a také přispěla k vytvoření agilního pracovního prostředí.
- **Systematizace pracovních a služebních míst a utváření rozpočtů jednotlivých úřadů.** Nové principy systematizace a rozpočtování by mohly pomoci usnadnit alokaci zaměstnanců na konkrétní projekty v rámci jednotlivých resortů, mezi nimi i ad hoc, například v rámci nervového centra.
- **Hodnocení kompetencí nad rámec formální kvalifikace.** Důraz lze přesunout od formální kvalifikace zaměstnance k hodnocení kompetencí a schopnosti je prakticky aplikovat. Posouzení schopností v praxi je složitější a může před finální nabídkou zaměstnání na plný úvazek vyžadovat více interakcí. Příklady takovýchto interakcí mohou být třeba hackatony nebo workshopy zaměřené na konkrétní problémy vyžadující hledané kompetence.[6]
- **Modernizace státní správy přizpůsobením benefitů a způsobů práce.** Očekávání talentovaných pracovníků se s výměnou generací postupně mění a může být vhodné začít přesouvat důraz na faktory, které jsou důležité pro dnešní uchazeče o zaměstnání. Může mezi ně patřit například „pocit smysluplné realizace“ (možnost pozitivně ovlivnit životy milionů lidí), „nezávislost“, „ocenění individuálního přínosu“, „profesní rozvoj a rozvoj schopností vést“ nebo „jistota zaměstnání“. Budování atraktivního „brandu“ pozic ve státní správě může přitáhnout i talentované uchazeče, kteří by jinak o práci ve veřejném sektoru neuvažovali.

Pilíř 2: Pružnost organizace státní správy

Praktický krok: Vytváření podmínek umožňujících používání agilních metod práce.

K dosažení dlouhodobého cíle, jímž je vytvořit agilní organizaci, by mohlo přispět přijetí okamžitých kroků přispívajících k realizaci změny, např. zavedení agilních metod každodenní práce. Tento model by mohl usnadnit propojení státních institucí napříč resorty, vytvořit podmínky pro agilní spolupráci a umožnit plnou alokaci potřebných expertů na klíčové projekty.

---

6) David Chinn a kol., The future is now: Closing the skills gap in Europe's public sector, 27. dubna 2020, mckinsey.com.

Základní principy agility ve státní správě jdou nad rámec tradičního archetypu státního úředníka, který se drží standardních postupů a termínů a usiluje o dokonalost. Agilní řízení vyžaduje, aby tyto chvályhodné rysy úřednické práce doplnily další imperativy – především rychlost a schopnost experimentovat.

Praktické atributy agilního přístupu shrnuje následujících pět bodů:

- **Společná vize.** Společná vize stmeluje celý tým. Vize týmu se může lišit a je nadřazena vizím resortů, ze kterých jednotliví členové týmu přicházejí.
- **Malé týmy.** Meziresortní týmy s minimálním počtem členů, do kterých jsou pracovníci přiděleni, pokud možno na plný pracovní úvazek, umožňují zajistit flexibilitu potřebnou pro agilní přístup.
- **Práce v rychlých „sprintech".** Při uplatňování agilního řízení jsou sprinty typicky úkoly trvající 2–3 týdny, přičemž každý sprint má za cíl dodat konkrétní výstupy a otestovat je v praxi. Tímto způsobem se urychluje práce a lze rychle identifikovat a napravit případné chyby.
- **Pracovní kultura založená na talentu.** Agilní řízení se zaměřuje na získání, udržení a rozvoj talentu delegováním odpovědností a umožňuje dosáhnout pocitu uspokojení z dosažených výsledků práce.
- **Zaměření na technologie.** K rychlejšímu dosažení výsledků se využívají technologie včetně rychlého vybudování a nasazení prototypů, sdílení dat a využití cloudových řešení.

Pilíř 1: Důraz na výsledky a jejich měření

Praktický krok: Stanovení ambiciózních cílů a měření dosažených výsledků.

Projekty vycházející z práce nervového centra by měly mít definovány ambiciózní měřitelné cíle a stanovenu sadu 3–5 indikátorů, které primárně měří účinnost opatření, nikoli množství vynaložené práce. Tyto metriky slouží především k řízení práce a transparentní komunikaci, ale v určitých případech je lze využít také k hodnocení týmu.

Při práci s cíli a indikátory v krizových situacích je třeba mít na paměti důležitá doporučení:

- **Konkrétní a dosažitelné cíle.** Cíle stanovené nervovým centrem fungují nejlépe, pokud jsou co nejkonkrétnější a jsou ambiciózní, ale zároveň dosažitelné. Případný nesoulad mezi opatřeními a dosaženými výsledky je nutné podrobit důkladné analýze a případně přistoupit na kompromis, který zajistí, že cíle budou relevantní a realistické. To by nemělo bránit ve stanovování náročných cílů, neboť i v případě, že takové cíle nebudou naplněny, je chvályhodná již samotná motivace a dosažený pokrok.

- **Ochota přizpůsobit se.** Cíle nejsou neměnné. S měnícími se prioritami a na základě nově získaných dat je často nutné cíle revidovat, a to i na týdenní bázi. Během pandemie změnily mutace viru způsobujícího COVID-19 závažnost onemocnění a rychlost jeho šíření. Měnící se potřeby ohledně připravenosti nemocnic nebo proočkovanosti populace si tak průběžně vyžádaly nastavování jiných cílů a jiných sledovaných indikátorů.
- **Zohlednění komplexního prostředí.** Ne všechny cíle a indikátory lze nastavovat stejným způsobem. Především ambiciózní cíle používané pro osobní motivaci a hodnocení zaměstnanců si mohou vyžádat použití komplexních metrik a indikátorů složitě navázaných na poslání, které příslušná organizace plní. Je třeba odolat tlaku na přijetí krátkodobých řešení a překonat skepsi vůči způsobu řízení založeném na sledování indikátorů.

Česká státní správa hledá již dnes nové způsoby, jak řešit výzvy, před nimiž stojí, např. prostřednictvím práce krizových skupin a ad hoc týmů působících při Úřadu vlády. Tento model a zkušenosti získané v průběhu nedávných či probíhajících krizí je možné využít pro rozvoj nástrojů, procesů a organizačního zázemí vedoucích k posílení efektivity krizového řízení, v jehož čele stojí vláda. Úspěchy na tomto poli mohou také poskytnout impuls k rozsáhlejšímu posílení efektivity státní správy při řešení dalších národních priorit.

V rámci pokračujících diskusí se nabízí následující otázky, které by mohly vedoucím činitelům pomoci zlepšit kvalitu státní správy:

- Existuje vůle k zahájení praktických kroků zaměřených na vyšší efektivitu?
- Kde a jak je možné tyto kroky úspěšně realizovat při omezení rizika, že se setkají s negativní reakcí ještě před tím, než se stihnou plně projevit jejich výsledky?
- S jakými největšími problémy se bude státní správa během zavádění změn nejspíše potýkat a jak se připravit na jejich řešení?
- Jak nastavit dostatečný rozsah a dynamiku změny, aby nedošlo k zastavení postupu při prvních těžkostech?
- Kdo jsou spojenci pro zvyšování efektivity státní správy a jak získat jejich podporu?

Pořadatel

THE ASPEN INSTITUTE CENTRAL EUROPE

Spolupořadatel

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY

Generální partner Aspen Institute CE

Bakala Philanthropy

Partneři

ABB

AT&T

BCG BOSTON CONSULTING GROUP

Bubenik Partners
PARTNERS TO LEADERS

ČESKÁ spořitelna

direct pojišťovna

e·on

Google

HOME CREDIT

McKinsey & Company

Microsoft

ŠKODA

T

VIGO Investments

Individuální partneři

Dušan Šenkypl, Jan Barta, David Holý a Uršula Králová

Hlavní mediální partner konference

Česká televize

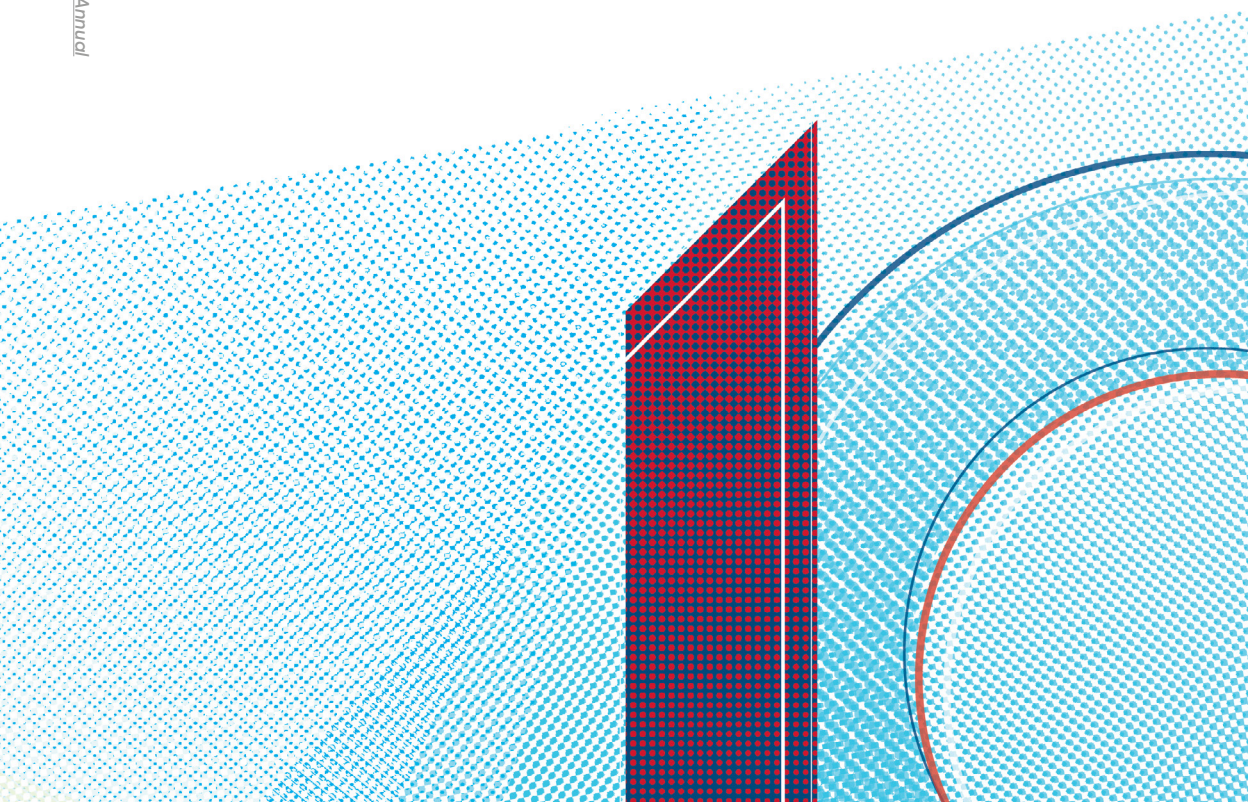
Mediální partneři

Český rozhlas

HlídacíPes.org
ŽURNALISTIKA VE VEŘEJNÉM ZÁJMU

VÝROČNÍ
KONFERENCE
ASPEN INSTITUTE CE
2022

THE ASPEN INSTITUTE
CENTRAL EUROPE

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY

#AspenAnnual