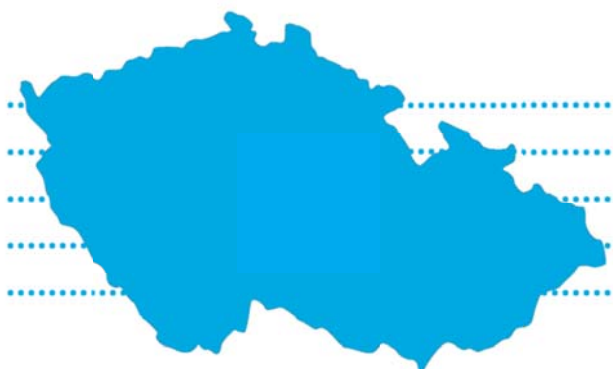




MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

# **Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020**

## **IMPLEMENTAČNÍ PLÁN PRO STRATEGICKÝ CÍL 4: Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě**



# Obsah

1. Základní informace o implementačním plánu.....	3
2. Hierarchická struktura prací a harmonogram realizace .....	5
3. Rozpočet a zdroje financování .....	7
4. Soustava indikátorů .....	8
5. Postupy řízení a organizační struktura .....	9
6. Rizika implementace a postupy řízení rizik .....	12
7. Postupy monitorování a hodnocení implementace .....	14
8. Komunikační plán .....	16
Používané zkratky .....	20
Základní používané pojmy.....	21
Seznam příloh .....	22

# 1. Základní informace o implementačním plánu

<b>Číslo a název strategického cíle</b>	<b>4 Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě</b>	
<b>Číslo a název specifického cíle</b>	4.1 Implementace služebního zákona <sup>1</sup>	4.2 Řízení a rozvoj lidských zdrojů ve správních úřadech
<b>Vazba na ostatní specifické cíle (SC)</b>	4.2	4.1
<b>Doba trvání implementace</b>	2014 - 2017	2015 - 2019
<b>Gestor</b>	MV (SSS)	MV (SSS)
<b>Spolupracující instituce</b>	MPSV, MF, MZV, MŠMT, ÚV, služební úřady	ÚSÚ
<b>Zpracovatel</b>	Řídící výbor pro lidské zdroje ve veřejné správě	
	Pracovní výbor ke SC 4.1 (kontakt: JUDr. Andrea Fáberová, andrea.faberoval@mvcr.cz)	Pracovní výbor ke SC 4.2 (kontakt: Mgr. Iva Kocourková, MPA iva.kocourkova@mvcr.cz)
<b>Číslo verze</b>	3	
<b>Datum vzniku</b>	15. 12. 2014	

<sup>1</sup> Specifický cíl 4.1 Implementace služebního zákona je součástí Strategického rámce rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014-2020, který byl schválen usnesením vlády č. 680 ze dne 27. srpna 2014. Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, byl definitivně schválen Poslaneckou sněmovnou Parlamentu ČR dne 24. října 2014. V Implementačním plánu se jedná o implementaci zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, který byl vyhlášen ve Sbírce zákonů dne 6. listopadu 2014.

## **Kontext**

Tento implementační plán pro **strategický cíl 4 Řízení a rozvoj lidských zdrojů ve správních úřadech** (dále implementační plán nebo IP 4) byl zpracován v návaznosti na Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 (dále jen Strategický rámec), který byl schválen usnesením vlády ČR č. 680 dne 27. srpna 2014.

V souladu se zněním kapitoly 5.1 Strategického rámce je tento dokument detailním plánem implementace obsahující hierarchickou strukturu aktivit a opatření k naplnění strategického cíle 4 a jednotlivých specifických cílů, harmonogram, odpovědnosti a gesce, rozpočet, postupy řízení a organizační strukturu implementace implementačního plánu, včetně indikátorů a postupů monitorování a hodnocení.

Strategický rámec obsahuje celkem čtyři strategické cíle, přičemž implementační plán je zpracován pro každý z nich jednotlivě. Celkem tak vznikly čtyři implementační plány popisující dohromady postup implementace Strategického rámce jako celku.

### **Popis strategického cíle 4 a jeho specifických cílů**

Cílem **strategického cíle 4 Řízení a rozvoj lidských zdrojů ve správních úřadech** je zajistit stabilní, profesionální a kvalitní výkon státní správy, a to zajištěním implementace zákona o státní službě, rozvojem a efektivním řízením lidských zdrojů.

Výše uvedeného cíle má být dosaženo prostřednictvím **dvou specifických cílů**:

- **Specifickým cílem 4.1** je zajistit úspěšnou implementaci zákona o státní službě a jeho fungování v systému státní správy. To vše jako nezbytný předpoklad pro zajištění stabilní, profesionální, kvalitní a efektivní státní správy v České republice.
- **Specifickým cílem 4.2** je vytvořit efektivně fungující jednotný systém všech podstatných personálních procesů napříč jednotlivými služebními (správními) úřady při respektování jejich specifík – nábor zaměstnanců a výběrová řízení, hodnocení, vzdělávání, organizace a systemizace atp.

### **Struktura implementačního plánu**

Implementační plán je tvořen celkem **osmi kapitolami** a obsahuje zejména shrnutí základních informací o implementačním plánu, shrnutí hierarchické struktury prací, harmonogramu a rozpočtu, základní informace k soustavě indikátorů, popis postupů řízení a organizační struktury implementace, postupy řízení rizik, postupy monitorování a hodnocení implementace a také komunikační plán.

Nedílnou součástí implementačního plánu jsou **přílohy**, na které tento dokument odkazuje. Tyto přílohy obsahují především: 1. kompletní hierarchickou strukturu prací včetně harmonogramu, rozpočtu a zdrojů, 2. doplňující informace, 3. soustavu indikátorů a 4. registr rizik.

## 2. Hierarchická struktura prací a harmonogram realizace

Hierarchická struktura prací (aktivit a opatření) nutných pro splnění jednotlivých specifických cílů a harmonogram realizace jsou detailně zpracovány v *příloze 1 implementačního plánu s názvem Hierarchická struktura prací – cíl 4* (ve formátu MS Excel). Tabulka uvedená na následující straně přehledně shrnuje základní opatření a výstupy nutné pro splnění jednotlivých specifických cílů, souhrnný harmonogram, informace o gestorech zodpovědných za jednotlivé aktivity, spolupracujících subjektech a dále vazbu na ostatní specifické cíle Strategického rámce.

Doplňující textové informace k hierarchické struktuře prací dle jednotlivých specifických cílů jsou obsaženy v příloze 2 (soubor s názvem „*doplňující informace*“ ve formátu MS Word), která obsahuje:

- ➔ Specifický cíl 4.1 – úvod k problematice, rozšířený popis aktivit (doplnění hierarchické struktury prací), informace k rozpočtu, informace k rizikům implementace.
- ➔ Specifický cíl 4.2 – úvod k problematice, rozšířený popis aktivit a výstupů (doplnění hierarchické struktury prací).

Specifický cíl	Hlavní aktivity	Název výstupu	Harmonogram	Gestor	Spolupracující subjekty	Vazba na ostatní specifické cíle
<b>4.1 Implementace služebního zákona</b>	1. Prezentace řešení zákona o státní službě a jeho implementačního procesu EK	Podklady pro jednání s EK	probíhá	MV (SSS a SMV)	MMR, MPSV, MF a ÚV	4.2
	2. Organizace a systemizace	Návrh první a druhé systemizace	probíhá – 10/2015	MV (SSS)	MF a příslušné služební úřady	4.2
	3. Pokračování legislativního procesu – vydání prováděcích právních předpisů	Nové prováděcí předpisy	probíhá – 12/2017	MV (OL, SSS)	MPSV, MF, MZV, MŠMT	4.2
	4. Řízení ve věci státní služby (příprava na rozhodování ve věcech služebního poměru)	Vzory rozhodnutí, metodická pomoc, přednášková činnost	1/2015 – 6/2015	MV (SSS)	Služební úřady	1.3, 4.2
	5. Činnosti, které nemají charakter správního řízení	Metodické pokyny, služební předpisy	probíhá – 12/2016	MV (SSS)	MPSV, MF, ÚV, služební úřady	1.3, 4.2
	6. Vzdělávání státních zaměstnanců a úřednická zkouška	Rámcová pravidla pro vzdělávání a úřednická zkouška	vyhlášení právní normy – 6/2015	MV (SSS), ÚSÚ	Služební úřady	1.3, 4.2
	7. Informační systém o státní službě	Fungující IS	vyhlášení právní normy – 12/2016	MV (IT, SSS)	-	4.2
<b>4.2 Řízení a rozvoj lidských zdrojů ve správních úřadech</b>	1. Realizace analýz současného stavu personálních procesů	Analýzy	1/2015 – 6/2015	MV (SSS)	ÚSÚ	4.1
	2. Návrh nastavení relevantních personálních procesů ve správních úřadech	Metodické pokyny, návrh pokynu	7/2015 – 12/2015	MV (SSS)	ÚSÚ	4.1
	3. Navržení způsobu implementace navrženého řešení	Metodické pokyny	1/2016 – 3/2016 (12/2016)	MV (SSS)	ÚSÚ	4.1
	4. Implementace navrženého řešení	Prezentace školení	4/2016 (1/2017) – 6/2016 (3/2017)	MV (SSS)	ÚSÚ	4.1
	5. Realizace navrženého řešení	Formuláře, vzory dokumentů	7/2016 (4/2017) – 6/2018 (3/2019)	MV (SSS)	ÚSÚ	4.1
	6. Provedení evaluace a vypracování Evaluační zprávy	Evaluační zpráva	7/2018 (4/2019) – 9/2018 (6/2019)	MV (SSS)	ÚSÚ	1.3, 1.4, 4.1
	7. Implementace korekcí vyplývajících z provedené evaluace	Návrh pokynu, prezentace školení	10/2018 (7/2019) – 12/2018 (9/2019)	MV (SSS)	ÚSÚ	4.1

### 3. Rozpočet a zdroje financování

#### Náklady

Detailní rozpočet pro každý specifický cíl je uveden v příloze implementačního plánu s názvem *Hierarchická struktura prací - cíl 4* (MS Excel). Zde uvádíme stručné shrnutí osobních a ostatních nákladů realizace implementačního plánu v členění podle jednotlivých specifických cílů.

Specifický cíl	Osobní náklady v Kč	Ostatní náklady v Kč	Náklady celkem v Kč
Specifický cíl 4.1	95 839 200,00	<i>bude doplněno</i>	95 839 200,00
Specifický cíl 4.2	5 812 470,00	2 000 000,00	7 812 470,00
<b>Celkem</b>			<b>103 651 670,00</b>

Osobní náklady jsou vypočteny na základě úvazků potřebných pro realizaci daného specifického cíle, respektive jeho jednotlivých aktivit a činností. Předpokládá se zapojení zaměstnanců převážně s tarifem 14. platové třídy; náklady byly tedy vypočteny z platu této třídy, průměrného osobního příplatku ve výši 18 % a odvodů ve výši 35 %. V příloze uvedené úvazky lze rozdělit mezi více zaměstnanců, nejedná se tak o počet osob zapojených do realizace aktivity.

Pro realizaci implementačního plánu se předpokládá takřka výhradně využití stávajících personálních zdrojů, tzn., že vyčíslené úvazky až na výjimky nepředstavují úvazky / náklady „navíc“ (na nové zaměstnance).

Zároveň do vyčíslených pracovních úvazků nebyly zahrnuty úvazky jednotlivých spolupracujících institucí, které budou s gestory specifických cílů na jejich realizaci spolupracovat (to však neznamená, že jsou nulové; v době přípravy implementačního plánu nebylo možné přesněji odhadnout nároky na zapojení spolupracujících institucí).

V kategorii „ostatní náklady“ jsou zahrnuty zejména externí náklady na zpracování analýz, realizace projektů apod., tj. jedná se především o náklady realizované prostřednictvím veřejných zakázek. Kvalifikovaný odhad výše těchto ostatních nákladů vznikl na základě zkušeností s realizací obdobných aktivit (veřejných zakázek) a také na základě dekompozice aktivity na jednotlivé činnosti / dílčí činnosti, odhadu jejich pracnosti a požadované odbornosti realizátora.

Výdaje vztahující se ke specifickému cíli 4.1 bude možné specifikovat až po jmenování náměstka pro státní službu.

#### Zdroje financování

Realizace jednotlivých specifických cílů bude financována z následujících zdrojů:

- (i) Z **ESI fondů**, a to zejména realizací projektů financovaných z **Operačního programu Zaměstnanost 2014 - 2020** a **Integrovaného regionálního operačního programu 2014 - 2020**. Z těchto operačních programů je možné spolufinancovat až 85 % způsobilých nákladů, přičemž zbývajících 15 % je hrazeno ze státního rozpočtu. Případná udržitelnost je pak plně hrazena ze státního rozpočtu.  
  
Některé projekty a aktivity již běží, i z tohoto důvodu budou některé aktivity financovány ještě v rámci programového období 2007 – 2013, a to zejména v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, Integrovaného operačního programu a Operačního programu Technická pomoc.
- (ii) Ze **státního rozpočtu**, a to ze stávající rozpočtové kapitoly MV ČR nebo příslušného gestora dané aktivity, či jejím navýšením v případě potřeby.

Vzhledem k tomu, že v době zpracování implementačních plánů nebyly známy přesné podmínky čerpání ESIF v programovém období 2014 – 2020 a nejsou ani známa data vypsání prvních výzev, není možné přesně stanovit zdroje financování realizace jednotlivých aktivit. V hierarchické struktuře prací (příloha 1) tak je uvedena pouze indikace předpokládaného zdroje financování aktivity.

## 4. Soustava indikátorů

Indikátory představují účinný nástroj pro měření cílů / plánů, postupu či dosažených efektů jednotlivých úrovní implementace. Jsou nositeli informací o věcném plnění strategického cíle a jednotlivých specifických cílů.

Kompletní soustava indikátorů pro strategický cíl 4, včetně informací o typu indikátoru, názvu a jeho definici, měrné jednotce, výchozí hodnotě, cílová hodnotě a roku stanoveném pro dosažení cílové hodnoty, je součástí *přílohy s názvem Soubor indikátorů* (MS Excel).

Proces průběžného vyhodnocování a monitorování postupu realizace implementačních plánů z hlediska dosahování jejich cílů a způsob vyhodnocení výsledků a dopadů Strategického rámce po skončení jeho realizace je blíže popsán v kapitole 7 Postupy monitorování a hodnocení implementace.

### **Dělení indikátorů dle typu**

Pro účely implementačního plánu rozlišujeme celkem **tři typy indikátorů**:

- **Indikátory výstupu** – umožňují sledovat a vyhodnocovat prováděná opatření a aktivity, které charakterizují konkrétní činnost. Podávají informace o okamžitých výstupech implementace.
- **Indikátory výsledku** – mají přímou vazbu na bezprostřední účinky implementace. Slouží k prokázání, zda bylo stanoveného cíle/cílů dosaženo.
- **Indikátory dopadu** – týkají se přínosů přesahujících okamžité účinky implementace. Jsou spojeny s širšími strategickými cíli. Jsou zejména důležité při přijímání a hodnocení strategických rozhodnutí.



## 5. Postupy řízení a organizační struktura

Organizační struktura realizace implementačních plánů Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 je založena na **rozlišení dohledové** (kontrolní), **řídící** a **výkonné role**.

**Dohledovým orgánem** implementace je **Rada vlády pro veřejnou správu** (dále také Rada vlády), která vrcholově dohlíží a kontroluje realizaci implementačních plánů, projednává a schvaluje klíčové výstupy a zajišťuje vzájemný soulad realizace všech čtyř implementačních plánů.

**Řídící roli** zastávají zejména **Gestoři realizace implementačního plánu** (dále také Gestor), **Řídící výbory** (dále také ŘV) a **Vedoucí realizace implementačních plánů** (dále také Vedoucí realizace IP). Každá z těchto úrovní řízení je ustanovená pro realizaci každého strategického cíle zvlášť. Gestoři vrcholově řídí a odpovídají za realizaci daného implementačního plánu. Jeden ze čtyř Gestorů je zároveň Radou vlády určen jako Gestor realizace všech čtyř implementačních plánů (respektive realizace Strategického rámce jako takového).

Další úrovní řízení jsou Řídící výbory, které především průběžně řídí a kontrolují realizaci implementačních plánů, projednávají a schvalují jeho výstupy a koordinují realizaci specifických cílů v rámci daného implementačního plánu/strategického cíle.

Členy (případně i předsedy) Řídících výborů jsou Vedoucí realizace IP, kteří především řídí a koordinují činnost výkonné složky implementace (tj. Koordinátorů realizace jednotlivých specifických cílů a Realizačních týmů). Jeden ze čtyř Vedoucích realizace IP je zároveň Radou vlády určen jako Vedoucí realizace všech čtyř implementačních plánů (respektive realizace Strategického rámce jako takového).

**Výkonnou roli** realizace implementačních plánů mají na starosti zejména **Koordinátoři realizace jednotlivých specifických cílů** (dále také Koordinátoři realizace SC) a **Realizační týmy**. Koordinátoři realizace SC jsou osoby odpovědné za koordinaci, řízení a realizaci opatření a aktivit specifických cílů a zároveň řídí Realizační tým pro daný specifický cíl (pokud bude rozhodnuto o jeho ustanovení). Součástí realizačních týmů mohou být v průběhu implementace také zástupci případných dodavatelů (realizátorů některých aktivit – např. zpracovatelé analýz apod.).

V případě potřeby (nedostatečná součinnost, řešení problémů, neshod apod.) jsou **eskalační mechanismy** následující:

- ➔ Problémy a neshody na úrovni Realizačního týmu jsou eskalovány k Vedoucímu realizace daného IP, případně pak na příslušný Řídící výbor;
- ➔ Problémy a neshody na úrovni Řídícího výboru jsou eskalovány na Radu vlády.

Rada vlády i Řídící výbory se řídí v souladu s jejich jednacími řády. Postupy řízení a jednání ostatních částí organizační struktury se řídí příslušným implementačním plánem, pokud nebude stanoveno Řídícím výborem jinak.

Strategický rámec, implementační plány a jejich **podstatné změny schvaluje Rada vlády, ostatní změny schvalují příslušné Řídící výbory**. Podstatnou změnou se rozumí zejména:

- ➔ Potřeba navýšení rozpočtu nebo změny zdroje financování,
- ➔ Úprava cílů stanovených Strategickým rámcem a/nebo cílových hodnot indikátorů,
- ➔ Úprava harmonogramu realizace klíčových aktivit a dodání klíčových výstupů (ve smyslu prodloužení termínu realizace).

Přehledná tabulka s jednotlivými rolemi (a jejich pravomocemi a odpovědnostmi) a schéma znázorňující vztahy mezi nimi jsou uvedeny níže.

## Organizační struktura

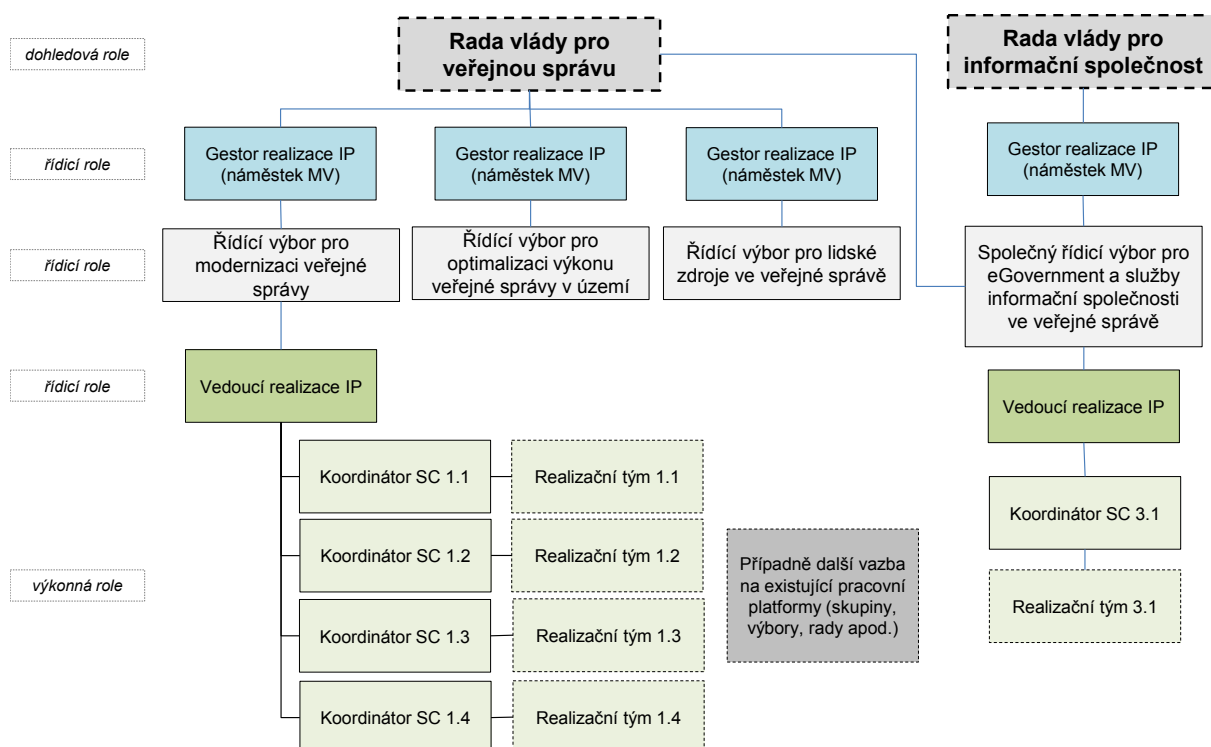
Název role	Popis rolí, odpovědností a pravomocí
<b>Rada vlády pro veřejnou správu</b> <i>dohledová role</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ vrcholový dohled, projednání a schvalování klíčových výstupů</li><li>▪ jednou za půl roku projednání postupu prací (realizace implementačních plánů)</li><li>▪ zajištění vzájemného souladu realizace všech strategických cílů</li><li>▪ jmenuje Gestory realizace implementačních plánů a Řídící výbory</li><li>▪ schází se jednou za tři měsíce</li></ul>
<b>Gestor realizace implementačních plánů</b> <i>řídící role</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ příslušný náměstek ministra vnitra s odpovědností za realizaci daného implementačního plánu</li><li>▪ vrcholová řídící funkce realizace daného IP</li><li>▪ jeden z gestorů je zároveň Gestorem realizace Strategického rámce jako takového</li></ul>
<b>Řídící výbor</b> <i>řídící role</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ průběžně dohlíží a řídí realizaci daného strategického cíle, projednává a schvaluje výstupy, průběžně kontroluje plnění postupu prací (včetně kontroly harmonogramu a rozpočtu)</li><li>▪ jmenuje Vedoucího realizace implementačních plánů a Koordinátory realizace jednotlivých specifických cílů</li><li>▪ rozhoduje o ustanovení Realizačních týmů</li><li>▪ schází se jednou měsíčně</li></ul>
<b>Vedoucí realizace implementačních plánů</b> <i>řídící role</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ „pravá ruka“ gestora</li><li>▪ koordinuje realizaci specifických cílů spadajících pod daný implementační plán</li><li>▪ zajišťuje soulad a synergie mezi aktivitami</li><li>▪ řídí a kontroluje práci koordinátorů</li><li>▪ jmenuje členy realizačních týmů (na základě doporučení Koordinátora realizace specifického cíle)</li><li>▪ jeden z Vedoucích je zároveň Vedoucím realizace Strategického rámce jako takového</li></ul>
<b>Koordinátoři (projektoví manažeři) realizace jednotlivých specifických cílů</b> <i>výkonná role</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ odpovídá za koordinaci, řízení a realizaci aktivit specifických cílů</li><li>▪ je členem Řídícího výboru</li><li>▪ vede realizační tým daného specifického cíle</li></ul>
<b>Realizační týmy</b> <i>výkonná role</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ realizují jednotlivé aktivity a činnosti</li><li>▪ jejich ustavení se plánuje pro realizaci specifických cílů, podle potřeby mohou být sloučeny v rámci daného implementačního plánu</li></ul>

Realizace některých opatření a aktivit je již řešena v rámci existujících struktur (platform, pracovních skupin apod.). Např. otázky spojené s realizací strategické práce řeší Meziresortní skupina Databáze strategií (zřizovaná MMR), která se zabývá jak koncepčními, tak operativními otázkami fungování, využívání a dalšího rozvoje Databáze strategií a dalších nástrojů strategického řízení.

Existující struktury tak vytváří operativní zázemí pro realizaci opatření identifikovaných v implementačním plánu. Fungování těchto struktur a jejich činností tak v některých případech plní (nebo doplňuje) roli Realizačních týmů.

Níže uvedené schéma znázorňuje organizační strukturu na příkladu strategického cíle 1. Obdobně bude nastavena organizační struktura pro ostatní strategické cíle (včetně strategického cíle 3, který má vlastní Radu vlády pro informační společnost).

### **Schéma organizační struktury**



## 6. Rizika implementace a postupy řízení rizik

### Základní role a postupy řízení rizik

Cílem řízení rizik je **předcházet situacím, které by mohly ohrozit úspěšnou realizaci implementačního plánu**. Základním nástrojem pro řízení rizik je tzv. **Registr rizik**, který je jednou ze základních součástí řízení implementačního plánu. Registr rizik bude průběžně aktualizován a příslušní aktéři budou dohlížet na plnění navržených opatření, která jsou pro úspěšnost realizace implementačního plánu zásadní.

Podobně jako v samotné organizační struktuře implementačních plánů také organizace řízení rizik se dělí do tří úrovní – role **dohledové, řídicí a výkonné**. **Dohledovou roli** mají zejména jednotlivé Řídicí výbory a vrcholové i Rada vlády. **Řídicí roli** v oblasti řízení rizik mají pak Vedoucí realizace IP a **výkonnou roli** Koordinátoři realizace SC.

**Základní postupy** řízení rizik jsou následující:

- ➔ Vlastníci rizik (Koordinátoři realizace SC) informují Vedoucího realizace IP pravidelně každý měsíc o změnách v jejich portfoliu rizik (např. zda se změnila okolnosti jednotlivých rizik, zda je potřeba přehodnotit jejich významnost, opatření k jejich eliminaci apod.). Vedoucí realizace IP předkládá na každém jednání Řídicího výboru zprávu o řízení rizik.
- ➔ Vlastníci rizik bez prodlení informují Vedoucího realizace IP o hrozbě výskytu nebo o samotném výskytu rizika z jejich portfolia, přičemž zároveň navrhuji další postup. Vedoucí realizace IP informuje neprodleně příslušného Gestora realizace IP a na nejbližším jednání Řídicí výbor o hrozbě výskytu nebo výskytu klíčových a závažných rizik a navrhne další postup.
- ➔ Vedoucí realizace IP čtvrtletně reviduje Registr rizik, zejména jeho úplnost, hodnocení významnosti rizik a relevanci příslušných opatření. V případě potřeby ve spolupráci s Koordinátory realizace SC Registr rizik doplní či upraví. Zároveň jsou Vedoucí realizace IP a Koordinátoři realizace SC odpovědní za identifikaci nových rizik.
- ➔ Rada vlády pro veřejnou správu vrcholově dohlíží na proces řízení rizik, v případě výskytu klíčového rizika schvaluje příslušná nápravná opatření a jednou ročně reviduje Registry rizik.

Kdokoliv z organizační struktury identifikuje nové riziko, oznámí tuto skutečnost příslušnému Vedoucímu realizace IP. V případě identifikace nového rizika bude toto riziko vyhodnoceno z hlediska jeho významnosti, bude stanoveno opatření ke snížení jeho významnosti a bude doplněno do Registru rizik.

**Popis rolí, pravomocí a odpovědností jednotlivých aktérů v řízení rizik** uvádíme přehledně v následující tabulce.

Název role	Popis rolí, odpovědností a pravomocí v rámci řízení rizik
<b>Rada vlády pro veřejnou správu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ vrcholově dohlíží na proces řízení rizik</li><li>▪ schvaluje opatření ke snížení významnosti ke klíčovým rizikům</li><li>▪ schvaluje nápravná opatření při výskytu klíčových rizik</li><li>▪ jednou ročně reviduje Registry rizik (reviduje zejména opatření ke snížení významnosti klíčových rizik a opatření při výskytu klíčových rizik)</li></ul>
<b>Řídicí výbory</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ schvaluje registr rizik, postupy řízení rizik a jejich změnu</li><li>▪ projednává a schvaluje opatření ke snížení významnosti rizik</li><li>▪ projednává a schvaluje nápravná opatření při výskytu rizik</li><li>▪ schvaluje pravidelnou zprávu o řízení rizik</li></ul>

Název role	Popis rolí, odpovědností a pravomocí v rámci řízení rizik
<b>Vedoucí realizace implementačních plánů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nese hlavní odpovědnost za řízení rizik realizace daného implementačního plánu</li> <li>je vlastníkem Registru rizik daného implementačního plánu a navrhuje Řídicímu výboru jeho aktualizaci</li> <li>jednou za tři měsíce reviduje Registr rizik</li> <li>je vlastníkem rizik, která jsou průřezová pro všechny specifické cíle</li> <li>identifikuje případná nová rizika v dané oblasti</li> <li>koordinuje činnost vlastníků rizik (tj. Koordinátorů realizace SC)</li> <li>v případě potřeby navrhuje Řídicímu výboru úpravy v postupu řízení rizik</li> <li>předkládá návrhy opatření ke snížení významnosti rizika a nápravných opatření v případě výskytu rizika ke schválení Řídicímu výboru a monitoruje jejich plnění</li> </ul>
<b>Koordinátoři (projektoví manažeři) realizace jednotlivých specifických cílů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>jsou vlastníky rizik za daný specifický cíl</li> <li>monitorují rizika daného specifického cíle a identifikují výskyt rizika</li> <li>v případě výskytu navrhuje Vedoucímu realizace IP nápravná opatření</li> <li>v případě potřeby navrhuje úpravy Registru rizik (tj. zejména úpravy názvu rizik, jejich definice, opatření ke snížení významnosti rizik)</li> <li>identifikují případná nová rizika v dané oblasti</li> </ul>

### **Registr rizik**

Při výchozí identifikaci očekávaných projektových rizik byly využity zkušenosti vybraných projektových manažerů a členů Pracovních a Řídicích výborů. Při identifikaci rizik byly zohledněny informace uvedené v ostatních kapitolách implementačního plánu, charakter vytvářeného dokumentu a prostředí, v jehož rámci bude realizace implementačního plánu probíhat. Na základě uvedených zdrojů a postupů byl shromážděn výchozí soubor potenciálních rizik realizace implementačního plánu.

Takto vytvořený soubor rizik byl základním vstupem pro vznik Registru rizik. Dalším krokem bylo vytvoření opatření pro snížení významnosti daného jednotlivých rizik.

Následovat bude hodnocení významnosti jednotlivých rizik ze strany Řídicího výboru, které bude založeno na hodnocení očekávané pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik a jejich dopadu (materiálního i nemateriálního) na dosažení cílů implementačního plánu / Strategického rámce jako takového.

Dopad i pravděpodobnost rizik budou hodnoceny v pětibodových kvalitativních škálách, kdy hodnota 1 představuje velmi malý dopad (resp. velmi malou pravděpodobnost) a hodnota 5 velmi velký dopad (resp. velmi vysokou pravděpodobnost). Významnost rizika pak bude součinem pravděpodobnosti a dopadu. Hodnota významnosti se bude pohybovat mezi 1 a 25.

Výsledek hodnocení rizik bude zanesen do Registru rizik (u každého rizika je uvedena hodnota jeho pravděpodobnosti, dopadu i výsledné významnosti). Na základě výsledku hodnocení budou rizika rozdělena do tří základních skupin:

- Klíčová rizika s nejvyšší významností (významnost rizika 15 a výše),
- Závažná rizika se střední významností (významnost rizika 7 – 15),
- Běžná rizika s nízkou významností (významnost rizika 0 – 7).

Registr rizik je uveden v samostatné příloze ve formátu MS Excel.

## 7. Postupy monitorování a hodnocení implementace

Systém monitorování by měl sloužit k průběžnému vyhodnocování postupu realizace implementačního plánu, a to z hlediska dosahování jeho cílů. Cílem je, aby systém indikátorů (popsaný v kapitole 5 implementačního plánu) a systém monitorování byly nastaveny tak, aby dokázaly včas odhalit nedostatečné plnění cílů. Dobře nastavený a fungující systém monitoringu umožní v případě potřeby úpravu (aktualizaci) implementačního plánu již v průběhu jeho realizace. Zároveň systém monitorování bude sloužit k vyhodnocení výsledků a dopadů implementačního plánu (i Strategického rámce jako celku) po skončení jeho realizace.

### Základní harmonogram monitorování a hodnocení implementace

Kdy	Aktivita
Každý rok	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zpracování výroční zprávy obsahující vyhodnocení plnění indikátorů, postupu plnění hierarchické struktury prací, harmonogramu, rozpočtu, cílů, vhodnosti postupů řízení rizik a případně dalších aspektů realizace IP <ul style="list-style-type: none"> <li>○ výroční zpráva bude zpracována za každý implementační plán</li> <li>○ výroční zprávu projedná a schválí příslušný Řídicí výbor</li> <li>○ výroční zprávy budou předloženy Radě vlády</li> </ul> </li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zpracování evaluační zprávy obsahující vyhodnocení Strategie Smart Administration a evaluační zprávy k revizi implementace Strategického rámce</li> <li>▪ evaluační zpráva ke Strategickému rámci bude obsahovat vyhodnocení plnění indikátorů, rozpočtu, plnění cílů, vhodnosti nastavení implementační struktury <ul style="list-style-type: none"> <li>○ dále budou identifikovány přínosy, dopady a změny související s realizací jednotlivých cílů (aktivit, činností)</li> <li>○ bude identifikována případná potřeba úprav nebo změn ve Strategickém rámci nebo implementačních plánech</li> <li>○ evaluační zprávu prodiskutují Řídicí výbory a schválí Rada vlády</li> </ul> </li> <li>▪ v případě úprav Strategického rámce nebo implementačních plánů budou tyto dokumenty předloženy vládě ke schválení</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zpracování evaluační zprávy obsahující hodnocení realizace a případně revizi Strategického rámce v obdobném rozsahu a zaměření jako v roce 2016 (a se stejným postupem projednání a schválení) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ v případě rizika nenaplnění stanovených cílů definování akčního plánu a prioritizace cílů / aktivit</li> </ul> </li> <li>▪ zároveň bude stanoven postup pro období po roce 2020 (tj. návrh na aktualizaci Strategického rámce nebo návrh nové strategie v oblasti veřejné správy pro další období)</li> </ul>
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zpracování evaluační zprávy zaměřené na vyhodnocení indikátorů, splnění cílů (na všech úrovních – tj. bude vyhodnoceno splnění globálního cíle, strategických i specifických cílů), vyhodnocení přínosů a nákladů, pokud to bude možné, tak případně i dopadů</li> <li>▪ postup projednání a schválení stejný jako v roce 2016 a 2018</li> </ul>
2023 (respektive s dostatečným odstupem)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zpracování evaluační zprávy zaměřené na vyhodnocení dopadů realizace Strategického rámce</li> </ul>

V případě potřeby se mohou na realizaci hodnocení (tj. tvorbě evaluačních zpráv) v letech 2016, 2018, 2020 a 2023 podílet externí odborné kapacity.

Zpracování evaluačních zpráv Strategického rámce musí být provázána s realizací relevantních evaluací v rámci Operačního programu Zaměstnanost a Integrovaného regionálního operačního programu, případně také operačních programů programového období 2007 – 2013 (OP Technická pomoc, Integrovaný operační program, OP Lidské zdroje a zaměstnanost).

#### **Základní role při monitorování a hodnocení**

Následující tabulka přehledně shrnuje role, odpovědnosti a pravomoci jednotlivých článků organizační struktury implementačního plánu v postupech monitorování a hodnocení implementace.

<b>Název role</b>	<b>Popis rolí, odpovědností a pravomocí</b>
<b>Rada vlády pro veřejnou správu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ projednává a schvaluje <ul style="list-style-type: none"> <li>○ výroční zprávu o realizaci implementačního plánu</li> <li>○ evaluační zprávy zpracované v letech 2016, 2018, 2020</li> <li>○ návrhy na úpravu Strategického rámce a implementačních plánů</li> </ul> </li> </ul>
<b>Řídící výbory</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ projednává a předkládá Radě vlády <ul style="list-style-type: none"> <li>○ výroční zprávu o realizaci implementačního plánu</li> <li>○ evaluační zprávy zpracované v letech 2016, 2018, 2020</li> <li>○ návrhy na úpravu Strategického rámce a implementačních plánů</li> </ul> </li> </ul>
<b>Vedoucí realizace implementačních plánů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ připravuje a předkládá Řídícímu výboru <ul style="list-style-type: none"> <li>○ výroční zprávu o realizaci implementačního plánu</li> <li>○ příslušnou část evaluační zprávy v letech 2016, 2018, 2020</li> <li>○ návrhy na úpravu Strategického rámce a implementačních plánů</li> </ul> </li> <li>▪ každé tři měsíce revidují plnění indikátorů (ve spolupráci s Koordinátory realizace SC)</li> </ul>
<b>Koordinátoři (projektoví manažeři) realizace jednotlivých specifických cílů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ podílí se na zpracování <ul style="list-style-type: none"> <li>○ výroční zprávy o realizaci implementačního plánu</li> <li>○ příslušné části evaluační zprávy v letech 2016, 2018, 2020</li> <li>○ návrhů na úpravu Strategického rámce a implementačních plánů</li> </ul> </li> <li>▪ poskytují Vedoucímu realizace IP každé tři měsíce podklady pro revizi plnění indikátorů</li> </ul>
<b>Realizační týmy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ podílí se na zpracování <ul style="list-style-type: none"> <li>○ výroční zprávy o realizaci implementačního plánu</li> <li>○ příslušné části evaluační zprávy v letech 2016, 2018, 2020</li> <li>○ návrhů na úpravu Strategického rámce a implementačních plánů</li> </ul> </li> </ul>

## 8. Komunikační plán

**Cílem komunikace** realizace implementačního plánu / Strategického rámce je především:

- zajistit informovanost zainteresovaných stran a veřejnosti o existenci, obsahu a cílech Strategického rámce / implementačních plánech, včetně předpokládaných nákladů, přínosů a dopadů,
- nastavit základní rámec komunikace a spolupráce mezi relevantními zainteresovanými stranami jako předpoklad pro úspěšné schválení a akceptaci implementačních plánů a jejich průběžných výstupů.

**Cílovými skupinami** komunikace jsou zejména:

- jednotlivé rezorty a další ústřední orgány státní správy,
- územní samosprávné celky,
- parlament,
- odborná a zájmová sdružení, neziskové organizace,
- odborná i laická veřejnost,
- Evropská komise.

Za realizaci komunikačního plánu je odpovědný Vedoucí realizace IP, který jej každého půl roku aktualizuje a předkládá k projednání / ke schválení příslušnému Řídícímu výboru. Zároveň předkládá ke schválení příslušnému Gestorovi realizace IP a Řídícímu výboru klíčové výstupy komunikačního plánu.

**Průřezové komunikační aktivity** společné pro všechny implementační plány:

<b>1. Informování zainteresovaných stran a veřejnosti o schválení Strategického rámce a jeho implementačních plánů</b>	
<b>Cíl</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Informování o existenci a realizaci Strategického rámce / implementačních plánů</li></ul>
<b>Časový rámec</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ První polovina 2015</li></ul>
<b>Obsah</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Důvod vzniku, hlavní cíle a aktivity Strategického rámce, očekávané náklady, přínosy a dopady</li></ul>
<b>Forma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Články v tisku, účast v rozhlasových a televizních pořadech, realizace konference, informace na příslušných internetových stránkách (zejména <a href="http://www.mvcr.cz">http://www.mvcr.cz</a>)</li></ul>
<b>Odpovědnost</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestor odpovědný za realizaci Strategického rámce jako celku</li></ul>



<b>2. Zveřejňování dokumentů vztahujících se k implementaci Strategického rámce</b>	
<b>Cíl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transparentnost realizace Strategického rámce a dostupnost relevantních informací pro všechny relevantní aktéry i veřejnost</li> </ul>
<b>Časový rámec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Průběžně</li> </ul>
<b>Obsah</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zveřejňování <ul style="list-style-type: none"> <li>○ aktuálních verzí Strategického rámce a implementačních plánů</li> <li>○ zápisů z jednání Rady vlády a Řídících výborů</li> <li>○ výročních zpráv o realizaci implementačních plánů</li> <li>○ hodnotících zpráv</li> <li>○ relevantních výstupů realizace jednotlivých aktivit</li> </ul> </li> </ul>
<b>Forma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uvedení příslušných dokumentů na stránkách Ministerstva vnitra</li> </ul>
<b>Odpovědnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vedoucí realizace IP</li> </ul>

**Komunikační aktivity** specifické pro strategický cíl 4:

<b>3. Konference všech zástupců veřejné správy</b>	
<b>Cíl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seznámení s novými trendy v oblasti řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, prezentování výsledků implementace zákona o státní službě a souvisejících právních předpisů.</li> </ul>
<b>Časový rámec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1x ročně</li> </ul>
<b>Obsah</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pravidelné předávání informací z oblasti řízení lidských zdrojů odborné veřejnosti a zaměstnancům veřejné správy, výměna zkušeností, příkladů dobré praxe, prezentace zkušeností ze zahraničí</li> </ul>
<b>Forma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prezenční - konference</li> </ul>
<b>Odpovědnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MV SSS, spolupracuje ODK</li> </ul>

<b>4. Pracovní setkání s personalisty ÚSÚ</b>	
<b>Cíl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nastavování a sladování jednotných postupů v oblasti řízení lidských zdrojů ve státní správě.</li> </ul>
<b>Časový rámec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4 x ročně</li> </ul>
<b>Obsah</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projednávání: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ návrhů a revizí podzákonných předpisů</li> <li>○ personálních procesů a jejich jednotné nastavování</li> <li>○ vyhodnocení nastavených personálních procesů a navrhovaných změn</li> </ul> </li> </ul>
<b>Forma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prezenční - workshop</li> </ul>
<b>Odpovědnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MV SSS</li> </ul>

<b>5. Odborné semináře pro personalisty ÚSÚ</b>	
<b>Cíl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vzdělávání zaměstnanců personálních útvarů a představených v oblasti provádění personálních činností podle zákona o státní službě.</li> </ul>
<b>Časový rámec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ průběžně</li> </ul>
<b>Obsah</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Odborné semináře z oblasti personálního řízení podle zákona o státní službě.</li> <li>▪ Předpokládané okruhy</li> <li>▪ Pravidelné seznamování s právními předpisy</li> <li>▪ Stanovení org. struktur a systemizace</li> <li>▪ Přijímání nových zaměstnanců</li> <li>▪ Vzdělávání zaměstnanců- úřednická zkouška</li> <li>▪ Odměňování zaměstnanců a motivace</li> <li>▪ Hodnocení zaměstnanců</li> <li>▪ Informační systém</li> </ul>
<b>Forma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prezenční - seminář</li> </ul>
<b>Odpovědnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MV SSS</li> </ul>

<b>6. Odborné semináře pro personalisty ÚSC</b>	
<b>Cíl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vzdělávání zaměstnanců personálních úvarů a vedoucích zaměstnanců v oblasti provádění personálních činností podle zákona o úřednících ÚSC.</li> </ul>
<b>Časový rámec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>průběžně</li> </ul>
<b>Obsah</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odborné semináře z oblasti personálního řízení podle zákona o úřednících ÚSC a zákoníku práce</li> <li>Předpokládané okruhy</li> <li>Pravidelné seznamování s právními předpisy</li> <li>Stanovení org. struktur a systemizace</li> <li>Přijímání nových zaměstnanců</li> <li>Vzdělávání zaměstnanců- ZOZ</li> <li>Odměňování zaměstnanců a motivace</li> <li>Hodnocení zaměstnanců</li> <li>Informační systém</li> </ul>
<b>Forma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prezenční - seminář</li> </ul>
<b>Odpovědnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MV ODK</li> </ul>

<b>7. Komunikace s veřejností</b>	
<b>Cíl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dostupnost relevantních informací pro veřejnost</li> </ul>
<b>Časový rámec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>průběžně</li> </ul>
<b>Obsah</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zveřejňování <ul style="list-style-type: none"> <li>výsledků analýz</li> <li>relevantních výstupů z realizace jednotlivých aktivit</li> <li>výročních a evaluačních zpráv o realizaci</li> <li>hodnotících zpráv</li> </ul> </li> </ul>
<b>Forma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uvedení příslušných dokumentů na stránkách Ministerstva vnitra</li> <li>Články v tisku, případně účast v televizních a rozhlasových pořadech</li> </ul>
<b>Odpovědnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MV SSS, spolupracuje ODK</li> </ul>

## Používané zkratky

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
eGOV	eGovernment
EK	Evropská komise
EU	Evropská unie
ESI fondy	Evropské strukturální a investiční fondy
HW	Hardware
IP	Implementační plán
IS	Informační systém
IT	Úsek řízený náměstkem ministra vnitra pro informační a komunikační technologie
ISSS	Informační systém o státní službě
MF	Ministerstvo financí
MLP	Ministr pro lidská práva, rovné příležitosti a legislativu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MV	Ministerstvo vnitra
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
ODK	Odbor veřejné správy, dozoru a kontroly Ministerstva vnitra
OL	Odbor legislativy a koordinace předpisů Ministerstva vnitra
ŘV	Řídící výbor
SAK	Samostatné oddělení strategií a koncepcí Ministerstva vnitra
SC	Specifický cíl
SMV	Sekce pro mezinárodní vztahy Ministerstva vnitra
SW	Software
SSS	Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra
ÚSC	Územní samosprávné celky
ÚSÚ	Ústřední správní úřad
ÚV	Úřad vlády
VS	Veřejná správa

## Základní používané pojmy

- **Evaluace** – systematické posouzení kvality a hodnoty jednotlivých personálních procesů, provádí se průběžně a je zaměřena na sběr dat, analýzu, interpretaci, syntézu a sdělování informací o činnosti a efektivitě personálních procesů
- **Informační systém o státní službě** – informační systém veřejné správy, jehož účelem je vedení údajů nezbytných pro správu organizačních věcí služby a služebních vztahů v rámci služebních úřadů i mezi nimi a činění některých úkonů podle zákona o státní službě
- **Lidské zdroje** – specifická činnost v rámci organizace, která se zabývá řízením zaměstnanců jako celku. Řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům „nástroje“, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce
- **Organizace a systemizace** – závazná pravidla pro organizaci služebních úřadů tak, aby byl zajištěn řádný výkon působnosti služebního úřadu, podrobně stanoví Hlava IV zákona o státní službě
- **Relevantní personální procesy** – personální plánování, nábor a přijímání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, motivace a odměňování, pracovní práva a povinnosti, pracovní podmínky a BOZP, informační systémy a personální controlling
- **Služební úřad** – správní úřad, kterým je ministerstvo a jiný správní úřad, jestliže je zřízen zákonem a je zákonem výslovně označen jako správní úřad nebo orgán státní správy (§ 3 zákona o státní službě)
- **Veřejná správa** – veřejnou správou se v kontextu Strategického rámce a implementačních plánů rozumí státní správa a územní samospráva (tj. pod tento pojem v tomto kontextu nespadá například zájmová / profesní samospráva atd.).
- **Zákon o státní službě** – zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě
- **Úřednická zkouška** – zkouška, kterou je povinen úspěšně vykonat státní zaměstnanec dle §§ 35-42 zákona o státní službě

# Seznam příloh

Příloha 1: Hierarchická struktura prací – cíl 4 (MS Excel)

Příloha 2: Doplnující informace k implementačnímu plánu pro strategický cíl 4 (MS Word)

Příloha 3: Soustava indikátorů (MS Excel)

Příloha 4: Registr rizik (MS Excel)