

METODIKA HODNOCENÍ SPOLEČENSKÉ EFEKTIVNOSTI INSTITUCÍ VYKONÁVAJÍCÍCH VEŘEJNÉ POLITIKY

předkládaná ke schválení po zapracování připomínek

Autorský kolektiv:

doc. Ing. Marie Bohatá, CSc.

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Ing. Monika Bédiová, Ph.D.

Ing. Mgr. Andrea Cebáková

Ing. Dagmar Řešetková, PhD.

Praha a Brno, prosinec 2017

Tato metodika je výsledkem řešení výzkumného projektu č. TD03000258 s názvem «Metodika hodnocení společenské efektivity institucí vykonávajících veřejné politiky» programu OMEGA Technologické agentury ČR.

T A
Č R

Obsah

1. Cíl metodiky a popis současného stavu.....	3
2. Vlastní popis metodiky.....	5
2.1 Hlavní atributy metodiky a hodnocené oblasti.....	8
2.1 Popis jednotlivých kroků.....	8
2.3 Naplnění stanovených požadavků.....	11
3. Prohlášení o poskytovateli dotace na projekt, v jehož rámci metodika vznikla.....	12
4. Zdůvodnění, čím je navrhovaná metodika nová.....	12
5. Popis uplatnění metodiky, informace, pro koho je určena a jakým způsobem bude uplatněna...13	
6. Seznam použité související literatury.....	14
7. Seznam publikací, které předcházely metodice a byly publikovány, výstupy z určité znalosti...17	
8. Další relevantní informace a přílohy.....	18

1. Cíl metodiky a popis současného stavu

Cílem výzkumu je rozšířit poznatky v oblasti fungování veřejné správy v ČR a navrhnout metodiku pro hodnocení společenské efektivnosti institucí vykonávajících veřejné politiky. Středem pozornosti je státní správa, protože se odhaduje, že 40-70 % výkonu územních samospráv představuje agenda v přenesené působnosti.

Cílem vlastní metodiky je zefektivnit výkon veřejných politik na centrální, krajské a místní úrovni, Aplikace metodiky umožní identifikovat dobré praktiky a motivovat ke zvyšování úrovně vládnutí a správy a kultivaci veřejných institucí. Napomůže i implementaci zákona o státní službě.

V průběhu vývoje správy státu ve vyspělých evropských státech se vyvíjel vztah mezi její politickou a profesionální složkou. Za hlavní determinantu modernizace veřejné správy sloužící potřebám demokratické společnosti lze považovat hledání optimálního, rovnovážného vztahu mezi měnící se politickou reprezentací a kontinuální odbornou součástí. Historická zkušenost ukazuje, že depolitizace a profesionalizace správy vede k významnému zefektivnění a v důsledku toho i posílení důvěryhodnost veřejné správy v očích veřejnosti. Veřejnému zájmu nejlépe slouží vysoce odborná a nestranná státní služba, která je jakožto hierarchický systém řízena shora a vyžaduje osobní odpovědnost odpovídající danému hierarchickému stupni.

Reforma veřejné správy z roku 1999 vytvořila model, který delegoval část působnosti státu na územní samosprávy, ale proces modernizace veřejné správy byl dlouhodobě odkládán. Veřejná správa v ČR tak zaostávala nejen v mezinárodním srovnání, ale i za rozvojem domácího soukromého i neziskového sektoru. OECD ve své studii o ČR z roku 2016 (OECD Economic Surveys, 2016) uvádí, že výkon veřejné správy v ČR by se při stávající úrovni výdajů mohl zvýšit zhruba o třetinu. Tento odhad vznikl v době, kdy byl po dlouhých průtazích přijat zákon o státní službě (2014) a vláda odsouhlasila zásadní koncepční dokument Strategický rámec rozvoje veřejné

správy ČR pro období 2014-2020 (Ministerstvo vnitra, srpen 2014). Globálním cílem je zvýšit kvalitu, efektivitu a transparentnost veřejné správy, přičemž strategickými cíli jsou modernizace státní správy, revize a optimalizace výkonu veřejné správy v území, zvýšení dostupnosti a transparentnosti veřejné správy prostřednictvím e-governmentu a profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě. Jednotlivé strategické cíle jsou naplňovány prostřednictvím cílů specifických.

Předkládaná metodika hodnocení společenské efektivnosti veřejné správy se váže zejména ke specifickému cíli 1.4 Zavedení systému hodnocení a měření výkonu veřejné správy. V této souvislosti je třeba uvést, že v rámci implementačního plánu k tomuto specifickému cíli Ministerstvo vnitra zpracovalo podkladový dokument Analýza měření a hodnocení výkonu veřejné správy v České republice (Menšíková, Paličková, 2016). Dokument považuje systém měření a hodnocení výkonu veřejné správy za nástroj pro zvyšování její kvality v souladu s principy účinnosti, efektivnosti a hospodárnosti. Výkon chápe jako program změny/zlepšování a konstatuje, že ani státní správa, ani samospráva nezavedla systematický přístup k měření a hodnocení výkonu. Jsou využívány jen dílčí přístupy, jako např. kontrola naplňování strategických cílů, která se však týká jen některých strategických dokumentů v souvislosti s implementací ESIF v programovém období 2014-20 (Metodický pokyn MMR). Dalším nástrojem jsou metody řízení kvality, které se objevují především na úrovni územní samosprávy, přičemž nejvyužívanější metodou je benchmarking. MV propaguje dále tzv. Procesní modelování agend. Na oblast lidských zdrojů je zaměřeno hodnocení výkonu jednotlivých pracovníků, a to jak v rámci státní správy (povinné hodnocení zavedené zákonem o státní službě), tak i samosprávy. Je zřejmé, že tyto dílčí nástroje se zaměřují jen na některé aspekty výkonu a neumožňují posoudit, zda daná organizace jako celek funguje efektivně. Výše zmíněná studie formuluje následující doporučení:

- Fungování veřejné správy by nemělo být posuzováno pouze na základě informací o výkonu, protože výkonem není možné měřit všechny funkce, které veřejná správa plní.
- Sledování výkonu by mělo probíhat v širokém smyslu pojmu veřejné správy zahrnující všechny úrovně a subjekty.

- ČR by měla chápat měření a hodnocení jako program změny, tj. sledovat výkon primárně za účelem identifikace slabých míst, ale také akcentovat i další funkce sledování výkonu, tj. řízení, kontrolu a vynucování odpovědnosti. Autoři studie jsou přesvědčeni, že stimulace dobrým příkladem není tak efektivní jako jednoznačné přisouzení odpovědnosti za dosažení cíle. Je tudíž zásadní, aby ve všech organizacích veřejné správy bylo posíleno a rozvíjeno strategické řízení, protože představuje základní kámen sledování výkonu (s.46).
- Ve snaze zabránit možné mylné interpretaci získaných dat autoři studie zdůrazňují nutnost zvolit vhodné indikátory, formy sběru dat, ale i odpovídající formy komunikace závěrů cílové skupině.

V souvislosti s prezentací metodiky pro hodnocení společenské efektivnosti veřejné správy je nutno zdůraznit, že přijetí a implementace zákona o státní službě je podmínkou nutnou, nikoliv postačující, protože vybudování stabilní, profesionální, výkonné a důvěryhodné státní služby je podmíněno i hlubokou změnou její kultury, odrážející poslání státní služby a její étos, tedy hodnoty sdílené státními úředníky.

2. Vlastní popis metodiky

Koncept společenské efektivnosti veřejné správy používaný v projektu reflektuje moderní trendy v oblasti vládnutí podporující vytváření důvěryhodné veřejné služby a zdůrazňuje především veřejný zájem, otevřenost, participaci a integritu. Nečiní si nárok pokrýt problematiku hodnocení výkonu veřejné správy v celé její šíři, ale jde o příspěvek z hlediska působení veřejné správy na široce pojímané sociální prostředí.

Společenská efektivnost veřejné správy je původní pojem, který definujeme s využitím poznatků z literatury k tématu efektivnosti v širokých souvislostech. Vycházíme z teze, že veřejný sektor je společensky efektivní, jestliže je udržena stabilita společnosti, jsou udržovány a reprodukovány kulturně-morální hodnoty společnosti a soukromý sektor funguje efektivně. Společenskou efektivností veřejné správy rozumíme komplexní koncept, který zahrnuje takové komponenty, jako

jsou koherentní tvorba veřejných politik zaměřených na potřeby společnosti, koordinace konfliktních cílů, poskytování prostoru pro iniciativu úředníků (empowerment), motivace a spokojenost úředníků veřejné správy, účast občanů na veřejné správě a jejich spokojenost s výsledky. Společenskou efektivnost chápeme jako účelnost, účinnost veřejné správy a její dopady na vnitřní i vnější konstituenty, tedy na různé stakeholders. Jde o dynamický koncept vyžadující permanentní reflexi a akceptaci sdílených hodnot. Na rozdíl od efektivity či hospodárnosti při vynakládání zdrojů jde o obtížně kvantifikovatelné chápání výkonu veřejné správy. Zatímco tradiční pojetí efektivnosti je nákladově výsledkové, společenská efektivnost odráží pojetí cílově výsledkové. Tento koncept je inspirován principy dobrého vládnutí, filozofií tzv. hodnoty pro veřejnost a sociálním a etickým auditem. Zakomponovány jsou v něm i hlavní praktiky otevřeného vládnutí, které mění vztah mezi úředníky a občany i dalšími stakeholders a jejichž cílem je inkluzivní tvorba veřejných politik i posilování reciproční důvěry mezi všemi zúčastněnými.

Metodika pro hodnocení společenské efektivnosti institucí vykonávajících veřejné politiky má ideově blízko k řízení kvality, zejména modelu CAF¹. Není proto překvapivé, že bloky, na něž se navržená metodika, zaměřuje, se objevují v Metodickém pokynu MV pro řízení kvality ve služebních úradech (září 2017). Vzhledem k širokému záběru konceptu společenské efektivnosti však navržená metodika pokrývá i oblasti etiky a integrity a vztahy k externím stakeholders, které považujeme z perspektivy společenské efektivnosti za oblasti stěžejní. Hodnocené tematické okruhy jsou:

Strategické řízení a koordinace.

Management a výkonnost.

Vnější komunikace.

Etika a integrita.

Zaměstnanecká a sociální politika.

¹ Model CAF (Common Assessment Framework) je nástroj řízení kvality, který byl vytvořen pro podmínky organizací veřejného sektoru. Je odvozen od modelu excellence EFQM (European Foundation for Quality Management).

2.1 Hlavní atributy metodiky a hodnocené oblasti

Na počátku řešení projektu jsme si stanovili požadavky na metodiku, které jsme chtěli naším přístupem naplnit. Jsou to:

- Sebehodnotící charakter.
- Využívání pro vnitřní potřeby s cílem vytváření učící se organizace.
- Mapování slabých a silných stránek.
- Stavebnicový (modulární) charakter.
- Možnost využívání pro různé organizační úrovně. S minimální adaptací možnost využívat jak pro státní správu, tak i samosprávu.
- Jednoduchost, srozumitelnost a uživatelská přívětivost.
- Poskytování okamžité zpětné vazby.
- Porovnatelnost výsledků v čase, mezi různými organizačními úrovněmi, event. v případě zájmu i s jinými organizacemi (benchmarking a benchlearning).
- Inspirativní charakter a poskytování návodu pro návrhy opatření ke zlepšování.
- Zdroj dobrých praktik.

2.2 Popis jednotlivých kroků

Metodiku, jejímž ústředním prvkem je sebehodnotící dotazník, tvoří posloupnost sedmi kroků:

1. Vyjasnění celkového záměru hodnocení úřadu/organizace a časového horizontu jeho uskutečnění.
2. Rozhodnutí, na jaké organizační úrovni se bude hodnocení provádět, definice očekávání spojených s hodnocením a rozhodnutí o způsobu interní komunikace o projektu a jeho výsledcích.
3. Stanovení odpovědnosti a v případě, že se hodnocení provádí na nižší organizační úrovni, způsob informování vrcholového vedení.
4. Vyplnění dotazníku.
5. Vyhodnocení výsledků.

6. Návrh opatření ke zlepšení a jejich implementace.
7. Vyhodnocení účinku přijatých opatření.

Ad 1 Před realizací hodnocení je vhodné ujasnit, zda půjde spíše o jednorázovou iniciativu sloužící především k identifikaci silných a slabých míst úřadu, event. jeho částí, nebo zda úřad uvažuje o začlenění metodiky do systému řízení kvality a jejím opakovaném využívání jako nástroje ke zvyšování společenské efektivity a kvality.

Ad 2 Navržený přístup je využitelný jak na úrovni celého úřadu (organizace), tak i na úrovních nižších. Je nutno učinit rozhodnutí, na jakou úroveň se hodnocení zaměří, případně, zda hodnocení zahrne různé úrovně, a to najednou či postupně. Zdůrazňujeme, že hodnocení na nižších úrovních má smysl, pokud dané entity disponují nějakou mírou autonomie ve vztahu k celku.

Ad 3 Hodnocení je součástí procesu řízení a je potřeba, aby se jím zabývalo vedení úřadu. Vedení úřadu využití metodiky iniciuje, stanoví, kdo za realizaci hodnocení odpovídá, jak a v kterých fázích si přeje být informováno a také rozhoduje o případných opatřeních ke zlepšení. Doporučujeme, aby celá implementace byla řízena s využitím zásad projektového řízení.

Ad 4 Dotazník zaujímá v metodice ústřední místo. Pokrývá výše uvedené tematické okruhy a je koncipován tak, že jednotlivé otázky představují dobré praktiky a jsou tedy formulovány návodným způsobem. Dotazník má elektronickou podobu a je interaktivní. Vzhledem k tomu, že z rozhovorů s potenciálními uživateli vyplynulo, že nejrozšířenějším kancelářským produktem ve státní správě je MS Excel, je naprogramován v tomto formátu. Dotazník je k dispozici na webových stránkách na adrese <https://www.cerge-ei.cz/files/dotaznik.xls>. Obsahuje zároveň i vyhodnocení jednotlivých tematických okruhů, které odráží získaný počet bodů. Slovní hodnocení naznačuje také žádoucí směry zlepšování.

T A Č R

S výjimkou menšího počtu otázek, kde přichází v úvahu pouze odpověď ano; ne (jde především o blok strategické řízení a koordinace), nabízí čtyři možné odpovědi, a to ano; spíše ano; spíše ne; ne.

Kromě interaktivní verze je k dispozici i off line verze na adrese <https://www.cerge-ei.cz/files/dotaznik.pdf>. V tom případě bude při vyhodnocení dotazníku asistovat řešitelský tým. Vyplněný dotazník je třeba odeslat na adresu martina.rasticova@mendelu.cz.

Dotazník by měli vyplňovat v zásadě vedoucí pracovníci, protože k zodpovězení otázek je nutná dobrá znalost úřadu (organizace). V částech věnovaných vnější komunikaci a zaměstnanecké a sociální politice však bude potřebná součinnost odborníků z příslušných oblastí.

Ad 5 Po vyplnění interaktivního dotazníku je okamžitě k dispozici vyhodnocení. Bodové hodnocení je stanoveno s využitím know-how řešitelského týmu, závěrů provedeného kvalitativního i kvantitativního výzkumu, doporučení mezinárodních organizací i uznávaných dobrých praktik a s ohledem na důležitost jednotlivých otázek je vypočteno, kolik procent daná organizace naplňuje. Bodové hodnocení je patrné z příloženého dotazníku. Předmětem hodnocení jsou jednotlivé dílčí oblasti. Na základě procentuálně vyjádřeného hodnocení jsou komentovány výsledky a naznačeny žádoucí směry zlepšování dle jednotlivých pásem, a to:

- Vynikající výsledky (90-100 %)
- Velmi dobré výsledky (75-89 %)
- Dobré výsledky (50-74 %)
- Značné rezervy (25-49 %)
- Neuspokojivé výsledky (0-24 %)

Žádoucí (optimální) úroveň je nastavena vysoko, ale zároveň je ukázána cesta, jak jí dosáhnout. V případě využití verze off line, řešitelský kolektiv vyplněný dotazník vyhodnotí a spolu s bodovým hodnocením zašle i komentář s výslednými doporučeními.

Ad 6 Návrh opatření

Jak již bylo uvedeno, otázky v dotazníku jsou záměrně formulovány tak, že představují zásobník dobrých praktik. Odpovědi “ano” či “spíše ano” znamenají, že organizace jedná v souladu s uznávanou dobrou praxí. Pokud daná organizace odpovídá “spíše ne” či “ne”, okamžitě vidí, jakým směrem by se měla ubírat, pokud usiluje o zlepšení. Je samozřejmě na jejím rozhodnutí, jaká opatření ke zlepšení vedení úřadu/organizace zvolí a jak stanoví priority a časový horizont. Tím, že se hodnotí samostatně jednotlivé bloky, organizace zároveň vidí, v kterých oblastech má silné, resp. slabé stránky. Výhodou rozdělení na samostatné bloky je také možnost zaměřit se pouze na vybrané okruhy, což může být výhodné např. v případě, že výsledky jsou uspokojivé a jen některé oblasti vyžadují zlepšení. Potom je možno po určitém čase (např. 1-2 roky) vyhodnotit, zda realizovaná opatření přinesla pozitivní výsledek.

Ad 7 Po realizaci opatření ke zlepšení je vhodné vyhodnotit, zda ke zlepšení skutečně došlo. K vyhodnocení účinku přijatých opatření poslouží opakované vyplnění dotazníku s časovým odstupem dle termínů realizace příslušných opatření.

2.3 Naplnění stanovených požadavků

Lze konstatovat, že metodika splňuje stanovené požadavky. Dotazník má sebehodnotící charakter a jeho výsledky umožňují identifikaci silných a slabých stránek ve fungování organizace a inspirují uvažování a rozhodování o žádoucích směrech zlepšování. Opakovaným hodnocením se organizace stále více poznává a učí se, jak se zlepšovat. Zároveň získává informace o mezinárodně uznávaných dobrých praktikách a vodítko, jak se v nich orientovat s ohledem na své priority. Modulární charakter je naplněn tím, že jednotlivé tematické okruhy jsou v dotazníku a jeho vyhodnocení zpracovány samostatně, což umožňuje flexibilitu v implementaci. Je např. možné zaměřit se na vybrané oblasti, rozložit hodnocení v čase apod., hodnotit různé okruhy s různým časovým odstupem apod. Metodika je využitelná jak pro státní správu, tak i pro samosprávu. Podle konkrétní situace je možno vypustit blok, který se např. na úrovni samosprávy může jevit jako méně relevantní. Metodika je využitelná jak na úrovni celku, tak i na nižší organizační úrovni. Obsah

jednotlivých kroků považujeme za srozumitelný a logický. Při vyplňování dotazníku stačí pouze vybrat z možných odpovědí, není nutno přidávat žádné komentáře a interaktivní forma umožňuje kdykoliv se vracet k jednotlivým otázkám. Tato forma je uživatelsky přívětivá. Okamžitě po vyplnění dotazníku je k dispozici vyhodnocení a jsou doporučeny směry možného zlepšování. V případě, že se organizace rozhodne pracovat s off line verzí dotazníku, je nutná asistence řešitelského týmu. V této situaci pochopitelně nelze zajistit okamžitou zpětnou vazbu.

Výsledky je možno porovnávat v čase i prostoru. Hodnocení je sice primárně určeno pro vnitřní potřeby a nepředpokládá se zveřejňování výsledků, ale – pokud se organizace mezi sebou domluví – nabízí se výměna poznatků včetně porovnání výsledků i opatření ke zlepšení. V zásadě tedy existuje možnost využití metodiky pro benchmarking či benchlearning.

3. Prohlášení o poskytovateli dotace na projekt, v jehož rámci metodika vznikla

Metodika vznikla v rámci výzkumného projektu č. TD03000258 s názvem “Metodika hodnocení společenské efektivity institucí vykovávajících veřejné politiky” programu OMEGA Technologické agentury ČR.

4. Zdůvodnění, čím je navrhovaná metodika nová

Metodika hodnocení společenské efektivity veřejné správy představuje původní přístup a zároveň naplňuje výše uvedená doporučení citované analýzy MV. Lze konstatovat, že ideově má blízko k metodě řízení kvality CAF, která je i východiskem Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech (sekce pro státní službu MV, září 2017). Skutečnost, že sekce pro státní službu Ministerstva vnitra i autorský kolektiv dospěli nezávisle k identifikaci v podstatě týchž okruhů, potvrzuje relevantnost identifikovaných tematických bloků. Oba přístupy k hodnocení jsou sice filozoficky odlišné, ale vhodným způsobem se doplňují (viz doporučení zmiňované studie MV). Zatímco Metodický pokyn pracuje s vládou potvrzeným konceptem tzv. minimální míry kvality ve

služebních úřadech s tím, že zároveň doporučuje vybrané metody řízení kvality usilující o dosahování optimální kvality, metodika hodnocení společenské efektivity má jednoznačně aspirační charakter a hodnotí organizace s ohledem na nejlepší praxi zemí s výkonnou, vysoce profesionální veřejnou správou. Zahrnuje přitom další oblasti, které nejsou obsaženy v Metodickém pokynu sekce pro státní službu věnovaném minimální míře kvality, ale jsou stěžejní pro koncept společenské efektivity. Jedná se zejména o participaci stakeholders a etiku a integritu veřejné správy.

V této souvislosti lze zmínit souvislost s uskutečněným kvantitativním výzkumem mezi občany. Šetřením mezi občany jsme se pokusili reflektovat teoretický koncept tzv. hodnoty pro veřejnost (public value). Tento koncept není dosud dostatečně operacionalizován. Naším přístupem jsme se snažili postihnout, jak občané ČR vnímají výkon a služby různých úřadů, s nimiž přicházejí do styku.

Rozsah šetření a velikost vzorku (27 otázek a 400 respondentů) vypovídají o účelu průzkumu jako zdroji inspirace pro koncipování některých částí dotazníku. Výsledky ovlivnily zařazení některých konkrétních otázek i stanovení bodového hodnocení odpovědí. Tento výzkum zároveň prokázal užitečnost metodiky pro orgány samosprávy či nižší organizační útvary státní správy. Z hlediska sebehodnocení je důležité, aby si jednotlivé subjekty veřejné správy byly vědomy, jak jsou vnímány občany, jimž by měly sloužit, provedly odpovídající reflexi a v případě potřeby cíleně usilovaly o zlepšení.

5. Popis uplatnění metodiky, informace, pro koho je určena a jakým způsobem bude uplatněna

Hodnocení výkonu veřejné správy je významnou součástí implementace Strategického rámce rozvoje veřejné správy v ČR, konkrétně strategického cíle 1 Modernizace a specifického cíle 1.4 Zavedení systému hodnocení veřejné správy. Dosud byly zavedeny jen některé dílčí, jednodušší přístupy, ale komplexní řešení vyžadující kombinaci více metod dosud chybí. Navrhovaná

metodika je příspěvkem do spektra možných hodnocení, který se zaměřuje na aspekty související zejména s veřejným zájmem a otevřeným vládnutím představujícím nejnovější trend vývoje veřejné správy v zemích OECD a EU.

Metodika jako sebehodnotící nástroj je určena vedení úřadů veřejné správy, a to jak v rámci státní správy, tak i samosprávy. Je však využitelná i pro jiné organizace veřejného sektoru. Jako příklad lze uvést veřejné vysoké školy.

Po vyplnění dotazníku následuje okamžité vyhodnocení, které se provádí samostatně pro jednotlivé bloky. Součástí hodnocení je i naznačení nejdůležitějších směrů či opatření k možnému zlepšení. Jednotlivé otázky představují dobré praktiky a jsou tedy formulovány návodným způsobem. Opovědi "ne" či "spíše ne" signalizují, kde má daná organizace rezervy. Dotazník tak představuje zásobník dobrých praktik pro výkon veřejné správy, přičemž se jedná o zavádění nástrojů, procesů nebo vytváření potřebných struktur.

Pro jakékoliv zlepšování, tedy i zvyšování společenské efektivnosti, je žádoucí, aby se hodnocení opakovalo a bylo tedy možné srovnání vývoje v čase. Užitečné může být i porovnání hodnocení různých organizačních celků v rámci dané organizace, pokud tyto celky mají určitou míru samostatnosti/autonomie. Pro benchmarking a benchlearning je potřebné porovnání hodnocení různých organizací, ale metodika je primárně určena pro sebehodnocení. Vrcholové vedení by se tedy muselo rozhodnout pro určitou formu sdílení výsledků či poznatků.

6. Seznam použité související literatury

Adams, J.S., Taschian, A., Shore T.H. (2001). Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics* 29 (3), 199-211.

Ansari, S. (2013) Social Capital and Collective Efficacy. *Journal of Theoretical and Philosophical Criminology* Vol.5(2).

Callahan, E.S., Dworkin, T.M., Fort, T.L., and Schipani, C.A. (2002). Integrating Trends in Whistleblowing and Corporate Governance: Promoting Organizational Effectiveness, Social responsibility, and Employee Empowerment. *American Business Law Journal*, 40, s.177-215.

Cowell R, Downe J, Morgan K (2014). Managing Politics? Ethics Regulation and Conflicting Conceptions of “Good Conduct.” *Public Administration Review* 74(1): 29–38

De Colle, S., Gonella, C. (2002). The Social and Ethical Alchemy: An integrative approach to social and ethical accountability. *Business Ethics: A European Review*. Vol 11, No 1.

EOC EU OFFICE (2017). *Public Consultation on Whistleblower Protection*.
<https://www.euoffice.euolympic.org/blog/public-consultation-whistleblower-protection>

European Principles for Public Administration (1999). SIGMA papers No 27.
<http://www.oecdilibrary.org/docserver/download/5kml60zwd7h.pdf?expires=1398415030&id=id&accname=guest&checksum=FD455B0079C9FE4E957DE2E41D6A25CA>

Ferris, G., Perrewe, P., Douglas, C. (2002) Social Effectiveness in Organisations. *Journal of Leadership & Organizational Studies* Vol 9.

Goss S (2001). *Making local governance work*. London: Macmillan.

Harty, H.P. (1978). The Status of productivity measurement in the public sector. *Public Administration Review* 38.

Hills, D., Sullivan, F. (2006). *Measuring Public Value 2: Practical approaches*. The Work Foundation.

Kelly, G., Mulgan, G., Muers, S. (2004). *Creating Public Value – An analytical framework for public service reform*, London, Cabinet Office Strategy Unit (www.strategy.gov.uk)

Manzoor, A. (2014) *A Look at Efficiency in Public Administration: Past and Future*. SAGE Open.

Menšíková, J., Paličková, L. 2016. *Analýza měření a hodnocení výkonu veřejné správy v České republice*, Ministerstvo vnitra ČR.

Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech, 2017. Ministerstvo vnitra ČR, sekce pro státní službu.

Miceli MP, Near JP (1985). Characteristics of Organizational Climate and Perceived Wrongdoing Associated with Whistle-Blowing Decisions. *Personnel Psychology* 38(3): 525–44

Moore M (1995). *Creating public value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

OECD (2015). *Government at a Glance 2015*, OECD Publishing, Paris. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2015

OECD (2016). *Economic Surveys: Czech Republic*. OECD Publishing, Paris.

Pollitt, C., Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform – A Comparative Analysis*

Principles for Governments (2005). Caux Round Table (www.cauxroundtable.org).

Ranson S, Stewart J (1989). *Managing for the public domain*. London: Macmillan

Rutgers, M, R.,van der Meer, H.(2010). The origins and Restriction of Efficiency in Public Administration: Regaining efficiency as a core value of public administration. *Administration and Society* 42.

Seknička P, Putnová A (2016). *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Expert. Praha: Grada, 2016. 200 s. ISBN: 978-80-247-5545- 8

Smith R (2003). *Focusing on public value: Something old and something new*. Victoria, Australia: Monash University

Stoker G (2006). *Transforming local governance*. Basingstoke, UK: Macmillan Palgrave

Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020 (2015). Ministerstvo vnitra. ČR.

Talbot, C. (2008) *Measuring Public Value: A competing values approach*, The Work Foundation.

The Principles of Public Administration (2014). SIGMA, EU, OECD.

Vigoda-Gadot G (2007). Citizens' Perceptions of Politics and Ethics in Public Administration: A Five-Year National Study of Their Relationship to Satisfaction with Services, Trust in Governance, and Voice Orientations. *Journal of Public Administration Research and Theory* 17(2): 285–305

Villoria M, Ryzin GG, Lavena CF (2013). Social and Political Consequences of Administrative Corruption: A Study of Public Perceptions in Spain. *Public Administration Review* 73(1): 85–94

Williams, I, Shearer H. 2011. Appraising public value: past, present and futures, In: *Public Administration* (2011) Oxford: Blackwell Publishing Ltd. Available: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.2011.01942.x/pdf>. Staženo: 15 August 2012

Zadek, S., Pruzan, P., Evans, R. (1997). *Building Corporate Accountability*, Earthscan Publications Ltd. London.

Zákon o státní službě č. 234/2014 Sb.

7. Seznam publikací, které předcházely metodice a byly publikovány, výstupy z určité znalosti

Vystoupení na mezinárodních konferencích:

Bohatá, M. Implications of Czech Public Service Reform for Ethical Behaviour and Disclosure, EBEN conference, September 8-9, 2016, Palermo.

Rašticová, M., Bédiová, M. Social effectiveness of public institutions through the eyes of citizens. 20th International Scientific Conference “Enterprise and Competitive Environment”, March 9–10, 2017, Brno.

Putnová, A. Measuring Social Effectiveness of Public Institutions – a Contribution to Methodology, conference "Efficiency as a Source of the Wealth of Nations, Wrocław, May 28-30, 2017.

Bohatá, M. Anti-corruption policy of the Czech government and integrity of the civil service, Zittau Gespräche, October 20-21, 2017.

Články

Bohatá, M., Rašticová, M., Bédiová, M., Putnová, A., Cebáková, A. (2017). Measuring Social Effectiveness of Public Institutions – a Contribution to Methodology. Springer proceedings in Business and Economics. Dostupný z <http://www.springer.com/gp/book/9783319682846>.

Bohatá, M., Rašticová, M., Bédiová, M., Putnová, A., Cebáková, A. (2017). Social effectiveness of public institutions through the eyes of citizens. Journal Engineering Economics. (v recenzním řízení).

8. Další relevantní informace a přílohy

Dotazník - hodnocení společenské efektivity institucí vykonávajících veřejné politiky

Základem metodiky hodnocení společenské efektivity institucí vykonávajících veřejné politiky je sebehodnotící dotazník, který pokrývá tyto tematické okruhy:

- Strategické řízení a koordinace.
- Management a výkonnost.
- Vnější komunikace.
- Etika a integrita.
- Zaměstnanecká a sociální politika.

K zodpovězení převažující většiny otázek se nabízí čtyři možné odpovědi, a to ano; spíše ano; spíše ne; ne. Odpovědi typu spíše ano, spíše ne umožňují vyjádřit, zda je např. nějaká metoda uplatňována částečně, a to v širším či menším rozsahu.

V první části dotazníku, která je věnována koordinaci a strategickému řízení, se nabízí v zásadě pouze odpovědi ano; ne. Pokud jsou v ostatních částech k dispozici pouze možnosti ano či ne, např. u otázky 41 týkající se projektového řízení, doporučujeme odpovědět ano i v případě, že projektové řízení je uplatňováno jen v některých oblastech. Takto je třeba postupovat u všech dalších obdobně formulovaných otázek/odpovědí (45, 47, 48, 49, 50, 55, 59, 68, 70 a 73).

Na základě bodového hodnocení, které je stanoveno s využitím know-how řešitelského týmu, závěrů provedeného kvalitativního i kvantitativního výzkumu, doporučení mezinárodních organizací i uznávaných dobrých praktik a s ohledem na důležitost jednotlivých otázek je vypočteno, kolik procent daná organizace naplňuje. Předmětem hodnocení jsou jednotlivé dílčí oblasti. Na základě procentuálně vyjádřeného hodnocení jsou komentovány výsledky a naznačeny žádoucí směry zlepšování dle jednotlivých pásem, a to:

- Vynikající výsledky (90-100 %)
- Velmi dobré výsledky (75-89 %)
- Dobré výsledky (50-74 %)
- Značné rezervy (25-49 %)
- Neuspokojivé výsledky (0-24 %)

Hlavní charakteristiky dotazníku:

- Sebehodnotící charakter.
- Využívání pro vnitřní potřeby s cílem vytváření učící se organizace.
- Mapování slabých a silných stránek.
- Stavebnicový (modulární) charakter.
- Možnost využívání pro různé organizační úrovně. S minimální adaptací možnost využívat jak pro státní správu, tak i samosprávu.
- Jednoduchost, srozumitelnost a uživatelská přívětivost.
- Poskytování zpětné vazby.
- Porovnatelnost výsledků v čase, mezi různými organizačními úrovněmi, event. v případě zájmu i s jinými organizacemi (benchmarking a benchlearning).
- Inspirativní charakter a poskytování návodu pro návrhy opatření ke zlepšování.
- Zdroj dobrých praktik.

Žádoucí (optimální) bodová úroveň je nastavena vysoko, ale zároveň je ukázána cesta, jak jí dosáhnout. Otázky jsou záměrně formulovány tak, že představují výše zmíněný zásobník dobrých praktik. Odpovědi "ano" či "spíše ano" znamenají, že organizace jedná v souladu s uznávanou dobrou praxí. Pokud daná organizace odpovídá "spíše ne" či "ne", okamžitě vidí, jakým směrem by se měla ubírat, pokud usiluje o zlepšení. Je samozřejmě na jejím rozhodnutí, jak si stanoví priority jednotlivých opatření ke zlepšování. Tím, že se hodnotí samostatně jednotlivé bloky, organizace zároveň vidí, v kterých oblastech má silné, resp. slabé stránky. Výhodou rozdělení na samostatné bloky je také možnost zaměřit se pouze na vybrané okruhy, což může být výhodné např. v případě, že výsledky jsou uspokojivé, ale jedna oblast vyžaduje zlepšení. Pak je možno po určitém čase vyhodnotit, zda realizovaná opatření přinesla pozitivní výsledek.

Slovníček pojmů

Stakeholders neboli zainteresované skupiny představují v kontextu této metodiky zejména další úřady veřejné správy, podnikatelské subjekty, nevládní a neziskové organizace (občanská společnost), akademickou sféru, media a v neposlední řadě občany.

Výstupy jsou přímými produkty činnosti, např. návrh zákona.

Výsledky se týkají využití výstupů, představují např. změny nebo účinky veřejných politik. Dopadem rozumíme vliv, dosah, působení.

Strategické řízení a koordinace

1. Jsou kompetence Vašeho úřadu jasně definované?

- 1 ano
- 0,75 spíše ano
- 0,25 spíše ne
- 0 ne

2. Jsou kompetence Vašeho úřadu vymezeny tak, aby se nepřekrývaly s kompetencemi jiného úřadu/útvary?

- 1 ano
- 0,75 spíše ano
- 0,25 spíše ne
- 0 ne

3. Má Váš úřad definováno v převážné míře své poslání?

- 1 ano
- 0 ne

4. Má Váš úřad definováno vizi?

- 1 ano
- 0 ne

5. Má Váš úřad vypracováno strategii pro úřad jako celek?

- 1 ano
- 0 ne

6. Je tato strategie aktualizována a ohledem na Programové prohlášení vlády?

- 1 ano
- 0 ne

7. Má Váš úřad vypracováno strategii pro klíčové agendy úřadu?

- 1 ano
- 0 ne

8. Podílejí se na vypracování strategií stakeholders?

- 2 ano
- 0 ne

9. Podílejí se na vypracování strategií řadoví zaměstnanci?

- 1 ano
- 0 ne

10. Jsou cíle strategií provázány se zdroji?

- 1 ano
- 0 ne

11. Existují ke všem strategiím implementační plány?

- 1 ano
- 0 ne

12. Je ve Vašem úřadu zřízen útvar (odpovědný zaměstnanec), který se zabývá strategií?
- 2 ano
0 ne
13. Je zaveden nějaký systém indikátorů, cílových hodnot apod., pomocí nichž lze hodnotit, zda se stanovené strategie plní?
- 2 ano
0 ne
14. V případě, že jsou v dané problematice zainteresovány jiné úřady, jsou zapojeny ve fázi přípravy řešení?
- 1 ano
0,75 spíše ano
0,25 spíše ne
0 ne
15. V případě, že Váš úřad plní koordinační funkci, využívá:
- ano ne
1 0 formální postupy
1 0 neformální postupy
16. Má Váš úřad potřebný mandát pro koordinaci?
- 1 ano
0 ne
17. Má Váš úřad potřebnou kapacitu a zdroje pro koordinaci?
- 1 ano
0,75 spíše ano
0,25 spíše ne
0 ne
18. Má Váš úřad potřebné nástroje pro koordinaci?
- 1 ano
0,75 spíše ano
0,25 spíše ne
0 ne
19. Jsou ve Vašem úřadu nastaveny pobídky pro koordinaci?
- 2 ano
0 ne

Management a výkonnost

20. Má Váš úřad jasně definovanou organizační strukturu?

1 ano

0 ne

21. Podporuje existující organizační struktura horizontální koordinaci?

1 ano

0,75 spíše ano

0,25 spíše ne

0 ne

22. Podporuje existující organizační struktura komunikaci?

1 ano

0,75 spíše ano

0,25 spíše ne

0 ne

23. Má Váš úřad jasně definovány jednotlivé úrovně řízení?

1 ano

0 ne

24. Má Váš úřad jasně definované cíle?

1 ano

0 ne

25. Cíle Vašeho úřadu jsou rozpracovány do úkolů na úrovni:

0,1 vedení úřadu

0,2 sekcí

0,3 odborů

0,4 oddělení

26. Jsou cíle Vašeho úřadu prioritizovány?

1 ano

0 ne

27. Jsou do tvorby cílů zapojeni stakeholders?

2 ano

0 ne

28. Jsou do tvorby cílů zapojeni zaměstnanci?

2 ano

0 ne

29. Seznamuje Váš úřad řadové zaměstnance s cíli Vašeho úřadu a s jejich úlohou při plnění těchto cílů?

1 ano

0 ne

30. Vyhodnocuje Váš úřad pravidelně naplňování cílů?

- 2 ano
- 0,75 spíše ano
- 0,25 spíše ne
- 0 ne

31. Aktualizuje Váš úřad cíle pravidelně?

- 1 ano
- 0,75 spíše ano
- 0,25 spíše ne
- 0 ne

32. V organizační struktuře jsou jasně vymezeny jednotlivé kompetence:

- 0 vedoucího úřadu
- 0,1 vedoucího sekce
- 0,2 vedoucího odboru
- 0,3 vedoucího oddělení
- 0,4 jednotlivých zaměstnanců

33. Má Váš úřad stanoven standardizovaný postup řešení pro případ střetu/překrývání kompetencí?

- 1 ano
- 0 ne

34. Má Váš úřad jasně vymezenou zastupitelnost jednotlivých pozic/zastupitelnost na všech úrovních?

- 1 ano
- 0 ne

35. Má Váš úřad jasná pravidla pro delegování úkolů a pravomocí?

- 1 ano
- 0 ne

36. Vyhodnocuje Váš úřad pravidelně organizační strukturu co do své funkčnosti?

- 1 ano
- 0 ne

37. Komunikuje Váš úřad s předstihem změny v organizační struktuře se zaměstnanci?

- 1 ano
- 0,75 spíše ano
- 0,25 spíše ne
- 0 ne

38. Umožňuje Váš úřad zaměstnancům vyjadřovat se ke změnám v organizační struktuře?

- 1 ano
- 0,75 spíše ano
- 0,25 spíše ne
- 0 ne

39. Vypořádává Váš úřad případné připomínky k organizačním změnám?

1 ano

0,75 spíše ano

0,25 spíše ne

0 ne

40. Vyhodnocuje Váš úřad případné organizační změny?

1 ano

0 ne

41. Uplatňuje Váš úřad projektové řízení?

2 ano

0 ne

42. Využívá Váš úřad alespoň prvky projektového řízení?

0,4 ano

0 ne

43. Uvažuje Váš úřad o zavedení projektového řízení?

0,2 ano

0 ne

44. Zajišťuje Váš úřad systematické předávání znalostí?

1 ano

0,75 spíše ano

0,25 spíše ne

0 ne

45. Vyhodnocuje Váš úřad zpětně efektivitu předávání znalostí?

1 ano

0 ne

46. Má Váš úřad zavedeny (nějaké) indikátory výkonnosti?

1 ano

0 ne

47. Pokud ano, jsou vázány na cíle a priority?

1 ano

0 ne

48. Aplikuje Váš úřad přístupy zlepšování výkonnosti?

1 ano

0 ne

49. Vyhodnocuje Váš úřad účinnost své činnosti?

1 ano

0 ne

50. Vyhodnocuje Váš úřad hospodárnost své činnosti?

1 ano

0 ne

51. Provádí Váš úřad nějaké strategické analýzy (SWOT, PEST atp.) pro úřad jako celek?
2 ano
0 ne
52. Pokud ano, jsou výsledky využívány ke zlepšování?
1 ano
0 ne
53. Pokud Váš úřad provádí strategické analýzy, jsou přijatá opatření ke zlepšení vyhodnocována?
1 ano
0 ne
54. Provádí Váš úřad analýzy (SWOT, PEST atp.) pro významné činnosti úřadu?
2 ano
0 ne
55. Pokud ano, jsou výsledky využívány ke zlepšování?
1 ano
0 ne
56. Má Váš úřad zaveden systém řízení kvality?
2 ano
0 ne
57. Má Váš úřad zavedeny dílčí postupy řízení kvality?
0,4 ano
0 ne
58. Uvažuje Váš úřad o zavedení postupů řízení kvality?
0,2 ano
0 ne
59. Má Váš úřad definovány a řízeny procesy?
1 ano
0 ne
60. Přijímá Váš úřad podněty od zaměstnanců pro zlepšení procesů v úřadu?
1 ano
0,75 spíše ano
0,25 spíše ne
0 ne
61. Poskytuje Váš úřad zaměstnancům zpětnou vazbu k předloženým podnětům?
1 ano
0,75 spíše ano
0,25 spíše ne
0 ne
62. Stimuluje Váš úřad zaměstnance k podávání návrhů na zlepšení?
1 ano
0 ne

63. Má Váš úřad zaveden nějaký systém/systematický přístup k zavádění inovací?
- 1 ano
0 ne
64. Má Váš úřad zaveden nějaký systém hodnocení úřadu jako celku?
- 2 ano
0 ne
65. Je-li zaveden, jsou výsledky pravidelně vyhodnocovány?
- 1 ano
0,75 spíše ano
0,25 spíše ne
0 ne
66. Je-li zaveden, jsou výsledky porovnávány:
- pravidelně ad hoc
- 1 0 v čase
1 0 s ostatními úřady
67. Má Váš úřad zaveden nějaký systém hodnocení jednotlivých agend Vašeho úřadu?
- 1 ano
0 ne
68. Vyhodnocuje Váš úřad výstupy své činnosti? (Výstupem je přímý produkt činnosti, např. návrh zákona)
- 2 ano
0 ne
69. Vyhodnocuje Váš úřad jednotlivé výstupy z hlediska:
- 0,15 rychlosti
0,15 časové náročnosti
0,15 výše nákladů
0,15 dodržení rozpočtu
0,25 společenského dopadu
0,15 administrativní náročnosti
70. Má Váš úřad stanoveny očekávané výsledky své činnosti? (Výsledky se týkají využití výstupů, např. změny či účinky veřejných politik)
- 2 ano
0 ne
71. Pokud ano, dochází k porovnávání očekávaných výsledků se skutečnými?
- 1 ano
0 ne
72. Pokud ano, jsou zjištěné rozdíly analyzovány?
- 1 ano
0 ne

73. Vyhodnocuje Váš úřad dopady své činnosti?

1 ano

0 ne

74. Má Váš úřad definována rizika?

1 ano

0 ne

75. Existuje ve Vašem úřadu mapa rizik?

1 ano

0 ne

76. Řídí Váš úřad rizika?

1 ano

0,75 spíše ano

0,25 spíše ne

0 ne

77. Vyhodnocuje Váš úřad pravidelně rizika?

1 ano

0 ne

78. Pokud ano, jak často?

0,1 min. 1 x ročně

0,3 min. 1 x půlročně

0,6 min. 1 x kvartálně

79. Provádí Váš úřad kontrolu své činnosti auditů:

ano ne

1 0 externí auditů

1 0 interní auditů

80. Provádí Váš úřad kontrolu své činnosti nad rámec zákonných požadavků?

1 ano

0 ne

81. Druhy prováděných auditů:

0 finanční

0,5 projektový

0,25 personální

0,25 procesní

0,25 environmentální

0,25 informačních systémů

1 etický a sociální

0,5 gender

0,1 jiný

82. Vnější kontrolu činnosti Vašeho úřadu provádí:

pravidelně ad hoc

0 0 nadřízený orgán

0 0 nejvyšší kontrolní úřad

1 0,5 další horizontální kontrolní orgány

83. Vyhodnocuje Váš úřad výsledky kontroly?

2 ano

0,75 spíše ano

0,25 spíše ne

0 ne

84. Vyhodnocuje Váš úřad nápravná opatření?

2 ano

0,75 spíše ano

0,25 spíše ne

0 ne

Vnější komunikace

85. Zabývá se Váš úřad systematicky posuzováním dobrého jména Vašeho úřadu?

- 1 ano
- 0,75 spíše ano
- 0,25 spíše ne
- 0 ne

86. Je Váš úřad proaktivní v poskytování informací o své činnosti?

- 1 ano
- 0 ne

87. Existují pravidla upravující způsoby, jakými dochází k přenosu informací navenek?

- 1 ano
- 0 ne

88. Existuje odpovědná osoba (útvár) pro poskytování informací?

- 1 ano
- 0 ne

89. Mají zaměstnanci, u nichž je to potřebné, možnost školit se v komunikačních dovednostech?

- 1 ano
- 0 ne

90. Využívá Váš úřad následující nástroje vnější komunikace?

- 0 tisková zpráva
- 0 emailová komunikace
- 0 webová stránka
- 0 zpráva o činnosti úřadu za uplynulé období
- 0,25 časopis
- 0,25 tisková konference
- 0,5 pořádání seminářů, konferencí, workshopů
- 0,5 veřejná diskuze
- 0,5 sociální síť

91. Pokud Váš úřad využívá webovou stránku, existuje i její cizojazyčná verze?

- 0 ano
- 0 ne

92. Je obsah Zprávy o činnosti za uplynulé období tvořen nad rámec zákona?

- 1 ano
- 0 ne

93. Sleduje Váš úřad pravidelně vývoj veřejného mínění prezentovaný v médiích?

- 1 ano
- 0 ne

94. Pokud ano, dochází k následnému vyhodnocení průzkumů veřejného mínění?
- 1 ano
 - 0 ne
95. Monitoruje Váš úřad pravidelně tisk?
- 1 ano
 - 0 ne
96. Pokud ano, vyhodnocuje Váš úřad získané poznatky z monitoringu?
- 1 ano
 - 0,75 spíše ano
 - 0,25 spíše ne
 - 0 ne
97. Pokud ano, přijímá Váš úřad opatření na základě získaných poznatků?
- 1 ano
 - 0,75 spíše ano
 - 0,25 spíše ne
 - 0 ne
98. Vyhodnocuje Váš úřad účelnost vnější komunikace?
- 1 ano
 - 0 ne
99. Pokud ano, děje se tak systematicky?
- 1 ano
 - 0 ne
100. Existuje ve Vašem úřadu formální požadavek konzultovat stakeholders (byznys, věda a výzkum, nevládní sektor, občané) v případě tvorby legislativních návrhů?
- 2 ano
 - 0 ne
101. Konzultuje Váš úřad se stakeholders možné varianty řešení problému při přípravě návrhu věcného záměru zákona?
- 2 ano
 - 0 ne
102. Konzultuje Váš úřad stakeholders při implementaci veřejných politik?
- 2 ano
 - 0 ne
103. Konzultuje Váš úřad stakeholders při monitorování dopadů veřejných politik?
- 2 ano
 - 0 ne

104. Může Váš úřad svou komunikaci se stakeholders charakterizovat jako průběžný dialog?
- 2 ano
 - 0,75 spíše ano
 - 0,25 spíše ne
 - 0 ne
105. Má Váš úřad vypracovaný mechanismus konzultace/dialogu se stakeholders (výběr oslovených, průběh jednání, zpětná vazba)?
- 2 ano
 - 0 ne
106. V případě průřezových problémů jsou na jednání se stakeholders adekvátně zastoupeny i další relevantní orgány správy, s nimiž sdílí Váš úřad kompetence nebo které nějak participují?
- 2 ano
 - 0 ne
107. Usiluje Váš úřad o vyvažování mezi zájmy různých stakeholders při společném hledání řešení?
- 2 ano
 - 0,75 spíše ano
 - 0,25 spíše ne
 - 0 ne
108. Konzultuje Váš úřad všechny stakeholders nejen klíčové stakeholders?
- 2 ano
 - 0,75 spíše ano
 - 0,25 spíše ne
 - 0 ne
109. Má Váš úřad potřebnou kapacitu a (komunikační) dovednosti angažovat se v dialogu se stakeholders?
- 2 ano
 - 0,75 spíše ano
 - 0,25 spíše ne
 - 0 ne
110. Sdílí Váš úřad poznatky z konzultací se stakeholders v rámci celého úřadu?
- 2 ano
 - 0,75 spíše ano
 - 0,25 spíše ne
 - 0 ne
111. Poskytuje Váš úřad stakeholders zpětnou vazbu?
- 2 ano
 - 0,75 spíše ano
 - 0,25 spíše ne
 - 0 ne

112. Usiluje Váš úřad o větší zapojení stakeholders?

- 0 ano
- 0 spíše ano
- 0 spíše ne
- 0 ne

113. Provádí Váš úřad průzkumy spokojenosti stakeholders (občanů)?

- 2 ano
- 0 ne

114. Pokud ne, uvažuje o jejich zavedení?

- 0,2 ano
- 0 ne

115. Pokud je bude Váš úřad zavádět, učiní tak v nejbližší budoucnosti (horizontu 1-2 let)?

- 0,4 ano
- 0 ne

Etika a integrita

116. Má Váš úřad vypracovaný etický kodex nebo jiné nástroje etického řízení nad rámec Služebního předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu z prosince 2014, kterým se stanoví pravidla etiky státních zaměstnanců? (Pro samosprávu vzorový kodex dle M ČR.)

3 ano

0 ne

117. Pokud ano, podíleli se na jeho (jejich) vypracování zaměstnanci?

1 ano

0 ne

118. Má Váš úřad nějaký další (detailnější) interní předpis/pravidla pro:

ano ne

0 0 problematiku korupce

3 0 střet zájmů

3 0 lobbying

3 0 vnitřní oznamovací mechanismy (whistleblowing)

3 0 jiné etické otázky

119. Existuje ve Vašem úřadě specializovaný útvar/funkce, který se zabývá výkladem kodexu a problémy s jeho dodržováním?

3 ano

0 ne

120. Sleduje Váš úřad dodržování etického kodexu pravidelně?

1 ano

0 ne

121. Pokud dojde k porušení kodexu, zabývá se jím etická komise nebo obdobný orgán např. ombudsman (nikoliv přímo nadřízený pracovník)?

1 ano

0 ne

122. Zabývá se vrcholové vedení etickými problémy ve Vašem úřadě a jejich možným předcházením?

3 ano

0,75 spíše ano

0,25 spíše ne

0 ne

123. Má vrcholové vedení Vašeho úřadu jasnou představu o efektivnosti etického kodexu či jiných používaných nástrojů?

1 ano

0,75 spíše ano

0,25 spíše ne

0 ne

124. Eviduje Váš úřad seznámení zaměstnance s kodexem?

1 ano

0 ne

125. Absolvovali stávající zaměstnanci Vašeho úřadu nějaké školení vysvětlující kodex a jeho funkci?

1 ano

0 ne

126. Procházejí noví zaměstnanci Vašeho úřadu nějakým školením vysvětlujícím kodex a jeho funkci?

1 ano

0 ne

127. Považuje Váš úřad kodex za nástroj, jehož účinnost je potřeba sledovat a obsah případně aktualizovat?

1 ano

0,75 spíše ano

0,25 spíše ne

0 ne

128. Má Váš úřad vypracovanou protikorupční politiku nad rámec Etického kodexu vydaného služebním předpisem nám. ministra vnitra pro státní službu?

1 ano

0 ne

129. Existují ve Vašem úřadu jasné vnitřní postupy řešení v případě podezření z korupčního jednání?

1 ano

0 ne

130. Existuje ve Vašem úřadu útvar, který sleduje uplatňování protikorupční politiky?

1 ano

0 ne

131. Uplatňuje Váš úřad proaktivní protikorupční přístup (školení, rotace pracovníků v případě citlivých funkcí)

1 ano

0 ne

132. Má Váš úřad vypracovanou politiku v oblasti střetu zájmů nad rámec Etického kodexu vydaného služebním předpisem nám. ministra vnitra pro státní službu?

1 ano

0 ne

133. Pokud ano, zahrnuje:

postupy umožňující

0,5 - identifikovat možný střet zájmů (např. seznamy "citlivých" funkcí)

0,5 - řídit situace střetu zájmu (např. zveřejňování soukromých zájmů zaměstnanců, povinná rotace zaměstnanců zastávajících „citlivé“ funkce)

0 jiné postupy

134. Pokud ne, uvažuje Váš úřad o vypracování takové politiky?

1 ano

0 ne

135. Aplikuje Váš úřad nějaké restriktce při zaměstnávání osob, které byly v minulosti činné jako lobbisté, účastnily se jednání o veřejných zakázkách, byly Vašimi subdodavateli?

3 ano

0 ne

136. Aplikuje Váš úřad nějaké restriktce v případě odchodu zaměstnanců a jejich zaměstnání v soukromém sektoru, kde mohou profitovat ze získaných informací a kontaktů, což může vést k porušování rovných podmínek?

1 ano

0 ne

137. Má Váš úřad vypracován mechanismus pro případné oznamování nezákonného/neetického jednání uvnitř Vaší organizace?

1 ano

0 ne

138. Pokud ano, tak

ano ne

1 0 je součástí tohoto mechanismu ochrana

1 0 je oznamovateli poskytována zpětná vazba

139. Pokud ne, hodlá Váš úřad takový mechanismus vypracovat?

0,5 ano

0 ne

140. Má Váš úřad vypracovanou politiku v oblasti lobbingu?

1 ano

0 ne

141. Je lobbing na Vašem úřadě dostatečně transparentní?

1 ano

0 ne

142. Pokud ne, hodlá Váš úřad přijmout nějaká opatření k posílení transparentnosti?

0,5 ano

0 ne

143. Snaží se Váš úřad zabránit tomu, aby se lobbisté stávali členy poradních skupin Vašeho úřadu?

1 ano

0 ne

144. Má Váš úřad vyvinuty mechanismy omezování rizik spojených s lobbingem (korupce, nepřiměřeně velký vliv), které aplikuje při konzultacích se stakeholders?

3 ano

0 ne

145. Má Váš úřad zavedenou politiku v oblasti společenské odpovědnosti (CSR)?

1 ano

0 ne

146. Zabývá se vrcholové vedení Vašeho úřadu vyhodnocováním této politiky?

1 ano

0 ne

Zaměstnanecká a sociální politika

147. Využíváte množnost motivovat zaměstnance nad rámec zákona o státní službě (zákona o úřednících veřejné správy)?

- 1 ano
- 0 ne

148. Jaká je roční fluktuace zaměstnanců Vašeho úřadu?

- 0 0-5%
- 0 6-10%
- 0 11-15%
- 0 16-20%
- 0 více než 20%

149. Považuje Váš úřad fluktuaci zaměstnanců ve Vašem úřadu za zdravou?

- 1 ano
- 0,75 spíše ano
- 0,25 spíše ne
- 0 ne

150. Existují ve Vašem úřadu pravidla pro fungování týmové práce?

- 1 ano
- 0 ne

151. Využívá Váš úřad následující informační kanály:

- 0,25 pravidelné informativní emaily
- 0,5 vnitřní časopis
- 0,5 zápisy z porad dostupné pro všechny úrovně
- 0,25 intranet
- 0 jiné

152. Vyhodnocuje Váš úřad účelnost jednotlivých využívaných typů informačních kanálů?

- 1 ano
- 0 ne

153. Jak jsou informace uvnitř Vašeho úřadu převážně předávány?

- 1 formálně
- 0 neformálně

154. Existuje ve Vašem úřadu standardizovaný postup předávání zpětné vazby od zaměstnanců?

- 1 ano
- 0 ne

155. Usiluje Váš úřad o posílení pozitivního sociálního klimatu v organizaci?

- 1 ano
- 0,75 spíše ano
- 0,25 spíše ne
- 0 ne

156. Existuje ve Vašem úřadu mechanismus pro předcházení konfliktů na pracovišti?

1 ano

0 ne

157. Pokud ano, jsou s ním zaměstnanci seznámeni?

0,5 ano

0 ne

158. Provádí Váš úřad průzkum spokojenosti zaměstnanců?

1 ano

0 ne

159. Pokud ne, plánuje jeho zavedení?

0,5 ano

0 ne

160. Provádí Váš úřad průzkum spokojenosti pravidelně?

0,5 ano

0 ne

161. Pokud Váš úřad provedl průzkum (jednorázově nebo pravidelně):

ano ne

0,5 0 Jednalo se/jedná se o průzkum anonymní s poskytnutím dostatečného zabezpečení anonymity?

0,5 0 Byli/jsou do jeho obsahové přípravy zapojeni zaměstnanci?

0,5 0 Zajímal se Váš úřad/zajímá se, zda je využíván potenciál zaměstnanců?

0,5 0 Zajímal se Váš úřad/zajímá se, zda jsou uplatňovány rovné příležitosti?

0,5 0 Bylo/je součástí průzkumu hodnocení vedoucích pracovníků jejich podřízenými?

0,5 0 Přijal Váš úřad/přijímá na základě vyhodnocených výsledků opatření ke zlepšení?

0,5 0 Vyhodnotil Váš úřad/vyhodnocuje tato opatření a seznamuje zaměstnance s výsledky?

0,5 0 Byly/jsou výsledky předmětem jednání vrcholového vedení úřadu?

162. Nabízí Váš úřad zaměstnancům možnosti sladování pracovního a soukromého života (work-life balance)?

1 ano

0 ne

163. Pokud ano, jaké?

0,5 částečné úvazky

0,5 mateřská školka organizace

0,5 flexibilní pracovní doba

0,5 management mateřské a rodičovské dovolené

0,5 práce z domova

1 sdílené pracovní místo

0,5 stlačený pracovní týden

0,5 volnočasové benefity

164. Má Váš úřad vypracována kritéria pro uplatňování jednotného přístupu ke sladování pracovního a soukromého života?

1 ano

0 ne

165. Pokud nabízí Váš úřad sladování pracovního a soukromého života, kolik zaměstnanců to využívá?

0 na všech úrovních

0 na vedoucích pozicích

166. Pokud neuplatňujete sladování pracovního a soukromého života, plánuje je zavést?

0,5 ano

0 ne

167. Kolik procent tvoří na pozicích středního a vyššího managementu:

40% - 60%

0,5 ženy

0 zaměstnanci nad 55 let

0 lidé s hendikepem

168. Organizuje Váš úřad pro zaměstnance teambuilding?

1 ano

0 ne

169. Existuje ve Vašem úřadu ucelený systém vzdělávání?

1 ano

0 ne

170. Pokud ano, je zapojení zaměstnanců do systému vzdělávání povinné pro všechny zaměstnance?

0,5 ano

0 ne

171. Provádí Váš úřad analýzu vzdělávacích potřeb?

1 ano

0 ne

172. Nabízí Váš úřad externí školení?

1 ano

0 ne

173. Nabízí Váš úřad interní školení?

1 ano

0 ne

174. Sleduje Váš úřad, jaký je dopad školení na odbornost zaměstnanců?

1 ano

0 ne

175. Jaký je ve Vašem úřadě průměrný počet hodin školení na jednoho zaměstnance na rok?

- 0 0-20 hodin
- 0,25 21-40 hodin
- 0,5 41-60 hodin
- 0,75 61-80 hodin
- 1 více než 80 hodin

176. Jaké je zaměření školení pro zaměstnance Vašeho úřadu?

- 0 odborné znalosti
- 0,5 sociální dovednosti
- 0,5 osobnostní školení
- 0 jiné

177. Má Váš úřad zavedeno hodnocení účelnosti práce zaměstnanců nad rámec povinného hodnocení pracovních výsledků?

- 1 ano
- 0 ne

178. Zohledňuje Váš úřad osobnostní vlastnosti při přijímacím řízení?

- 1 ano
- 0 ne

179. Vede Váš úřad zaměstnance k účasti na školeních rozvoje jejich osobnostních vlastností?

- 1 ano
- 0 ne

180. Nabízí Váš úřad program pro profesní rozvoj zaměstnanců?

- 1 ano
- 0 ne

181. Pokud ano, kolik % Vašeho úřadu tvoří ženy?

- 0,5 40% - 60%

U každé otázky je uvedeno procentuální vyjádření odpovědi znázorněné koeficientem. Součet koeficientů je jedním ze vstupů do expertního systému, který slovně vyhodnocuje jednotlivé sekce. Nebodované odpovědi a kombinace odpovědí u různých otázek slouží expertnímu systému jako vstup pro kvalitativní vyhodnocení sekcí a následné upřesnění slovního hodnocení.