

# OBSAH

<b>1. Předmluva</b>	<b>8</b>
<b>2. Community of Practice on Results Based Management</b>	<b>10</b>
<b>3. Orientace na výsledky pro následující období strukturálních fondů</b>	<b>12</b>
3.1. Úvod	13
3.2. Definice výsledků	13
3.3. Definice řízení orientovaného na výsledky	20
3.4. Nové nařízení a „řízení orientované na výsledky“	21
<b>4. Akontabilita v komplexním světě</b>	<b>24</b>
4.1. Definice akontability	25
4.2. Soupeřící doktríny veřejné správy	26
4.3. Komplexita a New Synthesis	33
4.3.1. Problém komplexity	33
4.3.2. Přijetí komplexity, aniž bychom s vaničkou vylévali i dítě	44
4.3.3. Problém s cíli	49
4.4. Implikace pro řízení orientované na výsledky ve strukturálních fondech	58
4.4.1. Co by měla opravdová orientace na výsledky brát v úvahu?	58
4.4.2. Jaké hrozby a příležitosti přináší nařízení o strukturálních fondech?	60
4.5. Akontabilita v novém světle	61
<b>5. Řízení orientované na výsledky: přehled jeho historie a úspěchů</b>	<b>62</b>
5.1. Krátká historie RBM	63
5.2. Stručný přehled zkušeností s RBM	64
5.3. Přehled systému RBM: Rozvojová skupina OSN	65
5.3.1. Úvod	65
5.3.2. Fáze č. 1: Plánování (včetně vize, výsledkového rámce a monitorování a evaluace – M&E)	67
5.3.3. Fáze č. 2: Monitoring	71
5.3.4. Fáze č. 3: Evaluace	71
5.3.5. Porovnání systému OSN se systémem COP RBM	72
5.3.6. Akontabilita u systému RBM OSN oproti systému COP RBM	73
<b>6. Systém řízení orientovaného na výsledky „Plus“ a rámec sebehodnocení</b>	<b>74</b>
6.1. Úvod	75
6.1.1. Původ systému a rámce	75
6.1.2. Struktura a použití systému a rámce	75
6.1.3. Definice pojmů	77
6.1.3.1. ORP	77

6.1.3.2. Klienti	78
6.1.3.3. Partnerské organizace	78
6.1.4. Příprava na hodnocení (Fáze 0: Definice OŘP)	78
6.2. Klíčové postupy a fáze RBM	80
6.2.1. Vedení diskuse o orientaci organizace řídicí program (Fáze č. 1: Tvorba strategie)	80
6.2.1.1. Vize a poslání nejsou pouhé informace na papíru, ale volají po interakci	80
6.2.1.2. Požadovaná kultura organizace je porovnávána se skutečnou kulturou za účelem rozpoznání příslušných úrovní změny v kultuře	83
6.2.1.3. Vedení věnuje náležitou pozornost poslání	85
6.2.1.4. Přehled procesu: Fáze č. 1: Tvorba strategie: poslání, vize a organizační kultury	85
6.2.2. Strategie se projeví ve strategickém výsledkovém rámci (Fáze č. 1: Tvorba strategie + Fáze č. 2: Převod strategie do praxe)	88
6.2.2.1. Vize a poslání jsou spojeny se zastřešujícími cíli veřejných politik, jež jsou navrženy jako klíčkové výsledky	88
6.2.2.2. Je zřejmá přidaná hodnota, jíž chce OŘP dosáhnout	90
6.2.2.3. Hlášení o výsledku a výstupu jsou správně formulována a navzájem spojena na strategické mapě	107
6.2.2.4. Strategie na úrovni OŘP kaskádovitě sestupuje k jednotkám nižší úrovně a podpůrným jednotkám	111
6.2.2.5. Jsou identifikována strategická rizika	113
6.2.2.6. Je definováno a kaskádovitě rozšířeno strategické měření a jsou určeny a komunikovány mezery	115
6.2.2.7. Přehled procesu: Fáze č. 1: Analýza strategie a formulování strategie a Fáze č. 2: Definice strategických cílů a výběr opatření	118
a) Fáze č. 1: Analýza strategie:	118
i) Národní / regionální analýza SWOT	119
ii) SWOT OŘP	120
b) Fáze č. 1: Formulování strategie:	123
i) Strategie programu	123
ii) Strategie OŘP	123
c) Fáze č. 2: Strategické cíle a opatření	124
6.2.3. Strategie je převedena do činností (Fáze č. 2 a Fáze č. 3: Plánování činností)	125
6.2.3.1. Strategie je spojena se strategickými projekty, jejichž cílem je vyplnit část mezer ve strategické výkonnosti	125
6.2.3.2. Strategie je spojena s iniciativami ke zlepšení procesů	126
6.2.3.3. Je stanoven plán současné obchodní aktivity, který počítá s vyšší účinností díky zlepšení procesů	129
6.2.3.4. Partnerským organizacím je poskytována podpora prostřednictvím řady různých přístupů, co se týče prováděcích mechanismů	133
a) Teorie změny a logické rámcové přístupy	133
i) Logický rámcový přístup	133
ii) Přístup teorie změny (ToC)	138
iii) Od logických rámců k ToC?	153
b) Uzavírání smluv podle výkonnosti	154
i) Úvod	154
ii) Podpora orientovaná na výstup	161
iii) Podpora s platbou při doručení (CODA)	170
iv) Zpětně upravené cíle	173
v) Od OBA k CODA (upravené podle regrese)?	174
c) Přístupy založené na procesu participativního učení	176
i) <i>Capability approach</i> (přístup založený na schopnostech) jako základ	176

ii) Mapování výsledků	180
iii) Problémově orientovaná iterativní adaptivita a HCD (design se zaměřením na člověka)	183
d) Prováděcí mechanismy: aby se vlk nažral a koza zůstala celá	185
6.2.3.5. Přehled procesu: Fáze č. 2: Volba strategických iniciativ a Fáze č. 3: Plánování činností	192
a) Fáze č. 2: Volba strategických iniciativ	192
b) Fáze č. 3: Plánování činností	194
6.2.4. Jsou shromážděny a dodány informace o výkonnosti (Fáze č. 4: Monitorování a učení)	196
6.2.4.1. Plánování sběru dat	196
6.2.4.2. Kvalitní měření	196
6.2.4.3. Těm, kdo je potřebují, jsou dodány informace o výkonnosti – aktuální a včas	207
6.2.4.4. Přehled procesu: Fáze č. 4: Monitorování a učení	207
6.2.5. Jsou využity informace o výkonnosti (Fáze č. 4: Monitorování a učení a Fáze č. 5: Testování a úprava strategie)	209
6.2.5.1. Strategie se reviduje měsíčně	209
6.2.5.2. Strategie se testuje (minimálně) jednou za rok	210
6.2.5.3. Operační přezkumy se zaměřují na řešení problémů a neustálé zlepšování	211
6.2.5.4. Zaměstnanci jsou odměňováni / trestáni na základě informací o výkonnosti	212
6.2.5.5. Sdílení poznatků	212
6.2.5.6. Shoda mezi interním a externím výkaznictvím je velká	213
6.2.5.7. Přehled procesu: Fáze č. 4: Monitorování a učení a Fáze č. 5: Testování a úprava strategie	213
6.2.6. Po celou dobu jsou zapojeni externí stakeholdeři	217
6.2.6.1. Externí stakeholdeři jsou zapojeni do plánování a přezkumu	217
6.2.6.2. Identifikace synergií a komplementarit	224
6.2.6.3. Po organizaci je širokou veřejností vyžadována odpovědnost	227
6.3. Organizační kontext	228
6.3.1. Úvod	228
6.3.2. Vedení je odhodláno prosazovat a podporovat strategii a s ní spojené činnosti	228
6.3.3. Lidé jsou obecně schopni jak vykonávat své úkoly, tak pochopit strategii	229
6.3.4. Organizační kultura podporuje strategii a činnosti	229
6.3.5. Existuje uživatelsky přívětivý a vyčerpávající informační systém řízení	229
6.3.6. Existence přiměřené kapacity na M&E	230
6.3.7. Organizační struktura napomáhá dostatečné flexibilitě a koordinaci	230
6.3.8. Systémy lidských zdrojů jsou profesionální a podporují strategii a činnosti	232
6.3.9. Dostatek materiálních, technologických a finančních prostředků	232
6.4. Širší institucionální kontext	233
<b>7. Závěr</b>	<b>234</b>